Омский авиационный техникум им. Н.Е. Жуковского

050801, К – 14

шифр специальности, группа

КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема: Исследование межличностных отношений в группе.

Выполнила:

Глушакова Т.И.

Приняла:

Глебова Л.В.

Омск 2007г.

**Содержание**

[Введение.](#_Toc165633695)

[1. Группы. Виды групп.](#_Toc165633696)

[2. Причины объединения людей в группы.](#_Toc165633697)

[3. Динамика развития групп и динамика взаимоотношений в группах](#_Toc165633699)

[3.1 Стадии развития рабочих групп и организаций.](#_Toc165633700)

[3.2 Стадии межличностного взаимодействия.](#_Toc165633701)

[4. Структура группы.](#_Toc165633702)

[4.1 Формальное лидерство.](#_Toc165633703)

[4.2 Групповые роли.](#_Toc165633704)

[5. Факторы, влияющие на поведение рабочих групп.](#_Toc165633705)

[6. Формирование и сплоченность группы.](#_Toc165633706)

[7. Роль руководителя в становлении коллектива.](#_Toc165633707)

[8. Типы взаимоотношений в коллективе.](#_Toc165633708)

[9. Команда – наиболее эффективная группа. Отличительные черты команды.](#_Toc165633709)

[10. Организационная культура. Функции организационной культуры.](#_Toc165633710)

[11. Источники формирования культуры организации.](#_Toc165633711)

[12. Понятие морально-психологического климата.](#_Toc165633712)

[13. Роль руководителя в морально - психологическом климате коллектива.](#_Toc165633713)

[Заключение.](#_Toc165633714)

[Список литературы.](#_Toc165633715)

**Введение**

Человек неотделим от общества, на протяжении всей жизни он живет в нем и взаимодействует с ним. Человек одновременно является участником различных групп людей: семья, друзья, коллеги, однокурсники. Как будущих менеджеров, нас будут интересовать межличностные отношения между людьми в рабочих группах. Ведь именно благоприятные отношения в коллективе – залог успешно сделанной работы. И этому есть немало подтверждений. К примеру, проведенные исследования на ряде промышленных предприятий показали, что около 80% коллективов с хорошим уровнем взаимоотношений между сотрудниками выпускали продукцию отличного и хорошего качества. Среди коллективов с плохими взаимоотношениями не оказалось таких, которых производили бы продукцию отличного качества: примерно 40% этих коллективов имели продукцию хорошего качества, а 60% - среднего.

Таким образом, чтобы работа коллектива была продуктивной необходим благоприятный морально-психологический климат, над созданием которого надо потрудиться и самим сотрудникам и, конечно, руководителю. Каждый сотрудник хочет ощущать себя частью коллектива, причем нужной частью, частью команды. Сплоченный коллектив является сильнейшим мотиватором к работе, гораздо более сильным, нежели материальные блага. Как сделать так, чтобы коллектив был как одна семья? Точного рецепта нет, ведь все люди разные, и в каждом конкретном коллективе необходим свой подход. Межличностные отношения в группах зависят от многих факторов, во многом от людей которые их образуют, от того, как правильно распределены их роли в группе, и здесь уже большое значение имеют качества руководителя. Руководитель должен видеть не должности, он должен видеть людей, которые их занимают. Чтобы сформировать благоприятную рабочую среду необходимо знание управленческой психологии, и в частности, необходимо знать, как формируются группы людей, какие факторы влияют на межличностные отношения в группе, как построить работу людей в группе так, чтобы сформировать единую команду.

Зависимость эффективности труда от эффективности отношений между работниками в группах очевидна, в связи с этим руководителю необходимо уделять внимание межличностному аспекту в работе группы. Цель моей работы раскрыть особенности взаимодействия людей в группах, отразить факторы, влияющие на межличностные отношения, дать понятие морально-психологическому климату, и конечно, описать методы оценки межличностных отношений и морально-психологического климата в группах.

# 1. Группы. Виды групп

Прежде чем рассматривать межличностные отношения в группе, нужно иметь представление о том какие вообще бывают группы, для какой цели люди объединяются в группы, какую структуру имеет группа, как происходит ее развитие.

Любая организация состоит из групп людей. Поэтому организационное поведение может рассматриваться как поведение в группе. **Групповое поведение** – это совокупность действий и внешних проявлений активности группы как целого и взаимодействующих внутри нее индивидов и малых групп.

В управленческой психологии интерес к группам и их влиянию на жизнь индивида связан с экспериментом Мэйо, проводившемся на предприятии «Western Electric». Цель эксперимента – найти способы повышения производительности труда. В течение пяти лет в производственный процесс вносились то одни, то другие изменения, в итоге они все были упразднены. Однако производительность труда за время эксперимента стала выше. Выяснилось, что на эффективность труда влияет не только размер вознаграждения и условия труда, Мэйо предположил, что есть другой новый фактор, влияющий на производственную деятельность. Он разработал широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20тыс. интервью для выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе. В конечном итоге стало ясно, что речь идет о потребности *ощущать себя причастным к какой-либо группе*: сам факт проведения эксперимента, внимание к условиям труда привели к большей включенности в процесс, осознанию роли в жизни коллектива и в результате к росту производительности. Кроме того, в ходе эксперимента выяснилось существование неформальной структуры в рабочих бригадах, особых отношений между работниками, не определенных напрямую их местом в производственном процессе. Т.е внутри каждой формальной организации мы можем видеть различные неформальные организации.

**Неформальная организация** – это группа, которая не имеет определенной структуры, формируется в служебной среде для удовлетворения каких-либо социальных потребностей, например, для общения или демонстрации личных профессиональных достижений.

Так, трое служащих из различных отделов, которые вместе обедают и при этом беседуют на различные интересующие их темы, - пример неформальной группы. Примерами неформальных групп являются группы по интересам и дружеские группы.

*Группы по интересам* создаются в том случае, если у двух или более человек рабочие интересы совпадают. Так, например, служащие, которые хотят изменить свой график отпусков, - это группа по интересам. Такую группу могут составлять также люди, желающие поддержать уволенного сослуживца. Рабочие, выступающие за улучшение условий труда, - это также объединение, у которого есть общий интерес.

*Дружеские группы* формируются на основе сходства характеров, образа мыслей, внепроизводственных интересов и т.д. эти объединения выходят зачастую за пределы организации, они могут складываться на основе одинаковых этических принципов, могут объединять рабочих одного возраста или, например фанатов футбольного клуба.

*Неформальные группы* возникают для удовлетворения социальных потребностей, как было сказано выше. Люди тянутся к общению, вот почему они вместе едут домой, обедают и пьют чай во время перерывов. Важно помнить, что такие группы, хотя не являются формальными, но *оказывают большое влияние на поведение работников в организации*.

**2. Причины объединения людей в группы**

Трудно выделить единственную причину, которая объяснила бы, зачем люди объединяются в неформальные группы. Очевидно, что разные группы приносят разную удовлетворенность своим членам, вот почему человек зачастую может входить в несколько разных неформальных объединений. Типичные причины вхождения людей в группы показаны в табл.1.

**Таблица 1.** **Причины вхождения людей в группы**

|  |
| --- |
| *Безопасность* |
| Становясь членом группы, каждый человек уменьшает вероятность возможности «остаться одному», он чувствует себя сильнее, меньше сомневается в себе. Когда люди объединяются в группы, они более успешно противостоят возникающим проблемам. |
| *Престиж* |
| Человека, который является членом какой-либо группы, уважают, признают. |
| *Самоуважение* |
| Группа дает каждому своему члену чувство самоуважения. Т.е. человека почитают не только окружающие, но и сам он гордится своей принадлежностью к данной группе. |
| *Обеспечение потребностей* |
| Любая группа создается для того, чтобы удовлетворять те или иные социальные нужды. Людям свойственно общаться между собой, вот почему большинство групп удовлетворяет естественную человеческую потребность во взаимодействии. |
| *Сила* |
| Зачастую то, что не может выполнить отдельный человек, легко осуществляется усилиями всей группы |
| *Достижение целей* |
| Иногда бывает необходимо сконцентрировать усилия нескольких человек для достижения той или иной цели. Может возникнуть потребность в объединении навыков, таланта, силы для успешного выполнения рабочего задания. В этом случае управление должно ориентироваться на создание формальных групп. |

# 3. Динамика развития групп и динамика взаимоотношений в группах

**3.1 Стадии развития рабочих групп и организаций**

В своем развитии организации и рабочие группы проходят ряд этапов, на каждом из них есть свои особенности межличностных отношений и общей психологической обстановки в группе.

Первая стадия, *зарождение*, характеризуется неопределенностью структуры, отсутствием лидера и целей существования группы. Члены организации пытаются выбрать приемлемый способ поведения, приспособиться к группе, найти лидера. Эта стадия завершается в тот момент, когда люди начинают осознавать себя частью группы.

Следующую стадию *бурного развития* иногда называют периодом внутригруппового конфликта. В этот период все члены группы осознают, что данная группа уже существует, однако люди еще сопротивляются тому, что группа в какой-то степени лишает их индивидуальности, навязывает свои условия. На этом этапе разгорается борьба за лидерство в коллективе, еще отсутствует единство, для внутригрупповых отношений характерна напряженность. Эта стадия завершается, когда у организации появляется четкая организационная структура с проработанной системой подчинения.

На третьей стадии отношения между людьми продолжают развиваться, и группа проявляет способность к «сцеплению». Организация уже определена, выдвинулся лидер, люди, работающие в ней, объединены общими целями и правилами, нормами поведения. Это период *нормального функционирования* группы, когда члены группы точно представляют, что именно от них требуется.

Четвертую стадию называют *высшей точкой* развития организации. На этом этапе структура ее уже окончательно определена и принята всеми ее членами. Члены группы уже уладили свои отношения и сформировали ожидания от работы в группе, узнали, какие у них роли, что является сильными и слабыми сторонами в деятельности коллег. Отныне деловая энергия тратится не на знакомство с особенностями работы, а на эффективное выполнение конкретных задач.

Для длительно существующих групп этот этап является последним в развитии. Однако временные объединения, команды и другие подобные группы, цель которых – выполнение какой-либо единственной задачи, переживают еще стадию *разрушения или переоформления*. На этом этапе группа готовится к самороспуску, все внимание группы направленно на сворачивание собственной деятельности. Служащие по-разному воспринимают этот этап: одни наслаждаются чувством выполненного долга, другие могут впасть в депрессию из-за осознания возможности потерять все то, чего они добились на этом рабочем месте (в том числе чувства дружбы и товарищества).

Многие исследователи полагают, что наиболее эффективно группа функционирует во время первых четырех стадий развития (причем эффективность работы возрастает по мере движения от первой к четвертой стадии). Группы в своем развитии могут пропускать некоторые этапы, или проходить две стадии одновременно (например, бурное развитие и высшая точка существования организации). Иногда группы возвращаются к уже пройденным этапам.

# 

# 3.2 Стадии межличностного взаимодействия

Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

На первой стадии развития коллектива преобладает формальная структура: работники обращаются в соответствии с должностями поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели, и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, “притирка” заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленность. В первом случае первая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснения отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план. Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы и т.д.

**4. Структура группы**

Рабочие группы отличаются от любого другого собрания людей наличием постоянной структуры, которая определяет поведение их членов. Она дает возможность предсказывать поведение отдельных работников и группы в целом. Основные элементы этой структуры следующие:

# 

# 4.1 Формальное лидерство

Практически каждая группа имеет своего формального лидера. В отличие от неформального он назначается в ходе определенной процедуры: например, приказом вышестоящего руководителя или в результате выборов. Формальный лидер играет большую роль в успехе группы. Позже мы рассмотрим роль лидера подробнее.

# 

# 4.2 Групповые роли

Шекспир сказал: «Весь мир – театр, и люди в нем актеры». Используя это сравнение, можно сказать, что все члены группы – актеры, играющие различные роли. Под термином «роль» мы будем подразумевать набор заранее установленных моделей поведения, предназначенных для человека, который занимает определенную социальную ячейку. Каждому человеку приходится играть множество самых разнообразных ролей, как на работе, так и дома: роль ученика, сына или дочери, возлюбленного, друга и т.д. Одна из основных задач для понимания поведения – уловить, какую роль играет человек в данный момент. Индивидуальный взгляд на то, как человек должен себя вести в конкретной ситуации называется *ролевым восприятием*. Основываясь на представлениях о том, как нужно себя вести, мы выбираем тип поведения. Откуда у нас эти представления? Нам их дают побудители – окружающие нас коллеги и друзья, книги, фильмы, телевидение. Однако и окружающие ожидают от нас определенного поведения в конкретной ситуации. Такие ожидания называются *ролевыми представлениями*.

Поведение человека определяется преимущественно ролью, установленной в том контексте, в каком он действует. Роль судьи состоит в сохранении пристойности и достоинства, в то время как футбольный тренер воспринимается агрессивным, динамичным и вдохновляющим игроков. Но нас бы поразила мысль о том, что профессор университета вечером уезжает из дома, чтобы работать барменом, т.к. наши ролевые представления о профессоре и бармене не сходятся. Когда ролевые представления концентрируются в обобщенные категории, возникают *ролевые стереотипы*.

Все группы имеют установленные, но чаще всего неписанные нормы поведения, т.е. допустимые стандарты поведения, принимаемые всеми членами группы. Например, в нормально функционирующей рабочей группе крайне редко можно столкнуться с прилюдной критикой руководителя. И дело здесь не в трусости подчиненных или опасении мести со стороны начальника. Просто так поступать не принято. Нормы диктуют, что членам группы следует или не следует делать при определенных обстоятельствах. Нормы способствуют устойчивости и стабильности группы. Нормы в организациях не всегда «прописаны» в правилах. Человеку ведь не нужен кто-то, кто бы указал, что длительная болтовня по телефону или компьютерные игры в рабочее время – неуместное поведение.

Общие классы трудовых норм приведены в табл.2.

**Таблица 2.** **Классы трудовых норм.**

Общие классы трудовых норм

Нормы выпол-

нения работы

Нормы внешнего вида и поведения

Нормы распреде-ления ресурсов

Нормы социальной организации

*Нормы выполнения работы* – это самый общий класс норм. Членам рабочих групп обычно даются категорические указания на то, как усердно работать и добиваться выполнения задания, каким должен быть уровень производительности, допустимое количество опозданий и т.д.

*Нормы внешнего вида и поведения* включают: требования к одежде, негласные «предписания», как демонстрировать преданность организации, понимание того, когда нужно выглядеть занятым и когда допустимо расслабиться и продемонстрировать это. В некоторых организациях имеются формальные требования к одежде. Но даже если они отсутствуют, нормы часто сами диктуют вид одежды, надлежащий для работы.

*Нормы социальной организации.* Они идут от неформальных рабочих групп и, в основном, регулируют социальное взаимодействие внутри группы. Эти нормы определяют: с кем члены группы дружат на работе и вне нее и вступают в общественное взаимодействие. Также они могут допускать (а чаще – запрещать) «служебные романы».

*Нормы распределения ресурсов.* Касаются таких моментов, как зарплата, надбавки за трудность работы, летнее время отпусков и т.д.

Нормы повышают возможность предсказания поведения членов группы, дают возможность предвидеть действия друг друга и подготовить адекватные ответные действия. Нормы уменьшают количество межличностных проблем у членов группы, предотвращают межличностный дискомфорт. Нормы укрепляют и поддерживают целостность группы.

**5. Факторы, влияющие на поведение рабочих групп**

Почему усилия одной группы бывают успешнее, чем другой? Ответ на этот вопрос непрост и предполагает учет многих факторов, - таких, как способности отдельных членов группы, ее размер, уровень конфликтности и влияние на членов группы путем формирования общих норм поведения.

Любая рабочая группа находится под воздействием внешних условий, однако, не будем останавливаться подробно на них, а сразу заглянем внутрь группы. Важнейшим для группы являются внутренние ресурсы, которые связаны с качествами и способностями членов группы.

Достижение группой поставленных перед ней целей, в конечном счете, зависит от того, какой вклад вносит каждый ее член в отдельности в общий успех работы группы. Последнее определяется двумя видами групповых ресурсов: способностями и навыками членов группы и их личными качествами.

*Способности и навыки членов группы.* Насколько успешно группа справится с заданием, зависит как от ее жизнеспособности в целом, так и от способностей отдельных ее членов. И в самом деле, нам редко приходится слышать о команде спортсменов, состоящей из посредственных игроков, которые победили более талантливых и одаренных только благодаря тренировке и решимости. Конечно, производительность группы – это не просто сумма производительностей всех ее участников. Тем не менее, возможности работников устанавливают ограничения на то, что члены рабочей группы могут выполнить эффективно.

*Личные качества членов группы.*

Для изучения отношений между отдельными членами группы и оценки поведения группы как целого было проведено множество исследований. На их основании сделан общий вывод, что такие характеристики работников, как добросовестное отношение к труду, дисциплинированность, обстоятельность в делах, склонность к взаимовыручке позитивно влияют на производительность группы, ее моральный климат и честность во взаимоотношениях. К позитивным моментам относят такие черты, как общительность, уверенность в себе и независимость. Противоположные, отрицательные характеристики – эгоцентризм, властность, скрытность и другие – отрицательно влияют на взаимоотношения людей и производительность группы. Эти личные черты оказывают сильное влияние на поведение группы в целом.

Но являются ли личные характеристики точными индикаторами и прогнозными инструментами для поведения группы? Ответ должен быть отрицательным. Влияние одной отдельно взятой характеристики не велико, но, если рассматривать личностные характеристики в целом, то их влияние на поведение группы значительно.

**6. Формирование и сплоченность группы**

Большинство видов деятельности группы требует многообразия знаний и умений. Имея представления об этих требованиях, было бы разумно создавать разнообразные группы, составленные из непохожих личностей, с разными психологическими характеристиками, опытом работы, навыками и профессиональной подготовкой, обладающих широкой информацией.

Когда группа разнообразна по составу, вероятность, что у группы имеются все необходимые характеристики, чтобы выполнять задания эффективно. Исследования также показывают, что группа в большей степени подвержена конфликтам и менее производительна, когда она однородна по составу и уровень умений и знаний ее членов примерно одинаков.

Культурное и этническое разнообразие состава группы является ценным качеством для высокопродуктивной работы. Но культурно разнородные группы сталкиваются с большими трудностями в привыкании к совместной работе и коллективному решению проблем. Однако эти трудности со временем исчезают. Различия пропадают примерно после трех месяцев работы.

Один из аспектов проблемы формирования группы относительно недавно привлек внимание исследователей. Речь идет о текучести кадров в зависимости от *демографии группы,* под которой понимается совокупность таких демографических признаков, как возраст, пол, национальность, уровень образования, продолжительность работы в данной организации.

Демография группы предполагает, что, например, время вступления в рабочую группу или приема на работу в организацию помогает предсказать текучесть рабочей силы. Логика такого прогноза такова: текучесть будет больше в среде работников с разными демографическими характеристиками, так как различия затрудняют общение. Такие различия иногда становятся причиной интенсивных и затяжных конфликтов. Члены группы, проигравшие в таких конфликтах, часто вынуждены покинуть группу. Это утверждение подвергалось многочисленным экспериментальным проверкам, результаты неизменно подтверждали его истинность. Так, в частности, было экспериментально установлено, что если члены организации или группы поступили на работу примерно в одно время, то они значительно реже увольняются по причине психологического дискомфорта. Люди, вступившие в группу вместе, более эффективно сотрудничают друг с другом, имеют общую перспективу в группе и, таким образом, более вероятно, что он6и в ней останутся.

Можно предположить, что различия в группе не только по времени работы, но и по таким признакам, как их социальное положение, пол, уровень образования, могут создать условия, которые побудят некоторых из них покинуть группу. Даже такой показатель, как пол при определенных обстоятельствах может повлиять на текучесть кадров. Так, в частности, легко себе представить причины, по которым единственный мужчина в группе из 10 человек стремится сменить работу. И, наоборот, в организациях, где главенствующие позиции занимают преимущественно мужчины, возрастает вероятность, что это мужское сообщество повлияет на уход менеджеров-женщин.

Группы различаются по показателю *сплоченности,* что означает степень симпатии членов группы друг к другу, способствующую сохранению ее целостности. Одним из показателей уровня сплоченности группы является частота и устойчивость коммуникативных связей в ней, характеризующих общение членов группы между собой. Сплоченность группы могут усиливать, например, такие обстоятельства, как общее проведение досуга, совместные обеды, а иногда и осознаваемая группой внешняя угроза. Менеджерам необходимо обращать внимание на факторы, которые ведут к повышению сплоченности, так как исследователями было обнаружено, что чем сильнее сплоченность группы, тем выше производительность труда. И наоборот, низкий уровень сплоченности снижает взаимопонимание между членами группы, порождает конфликтность и, в конечном итоге, снижает эффективность деятельности.

Исследования также показывают, что взаимосвязь сплоченности и продуктивности зависит от норм исполнения, установленных группой. Если требования к исполнению высоки (например, частый промежуточный контроль, высокое качество работы, взаимодействие сотрудников вне группы), сплоченная группа будет работать более продуктивно, чем менее сплоченная. Но если сплоченная высокая, а нормы исполнения практически отсутствуют, продуктивность будет низкой. Если же сплоченность низкая, а нормы исполнения высокие, то продуктивность возрастает, но меньше, чем в случае «высокая сплоченность – высокие требования». Там, где и сплоченность, и нормы исполнения слабые, продуктивность падает до уровня ниже среднего.

Для повышения сплоченности группы можно следовать следующим рекомендациям:

- поддерживать стабильный состав группы;

- согласовывать с группой задание;

- содействовать совместному времяпровождению членов группы;

- повысить статус группы и сложность приобретения в ней членства;

- стимулировать соревнование с другими группами;

- поощрять не отдельных членов группы, а группу в целом.

**7. Роль руководителя в становлении коллектива**

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен, прежде всего, знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К типичным ошибкам относятся случаи, когда:

руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждает подчиненных большим количеством вопросов общего характера;

“зациклен” на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;

ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;

постоянно проповедует свои замыслы;

не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;

увлекается бумагочетством;

малодоступен территориально и во времени;

не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения. Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства.

Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относится к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что “сильный никогда не унижает” и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа “лентяй”, “бездельник”, “тупица” и т.д.

Если подчиненный ошибся и совершил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются на своих

сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки. Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относится ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей – стремление стать “своим” среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективна.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

**8. Типы взаимоотношений в коллективе**

Обратим внимание на интересную классификацию типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенную американскими исследователями Блейком и Мутоном. Она основана на комбинации двух главных параметров – внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к производству, степени учетов интересов дела. Это пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя и о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность.

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

**9. Команда – наиболее эффективная группа. Отличительные черты команды**

*Команду* можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая работу.

В этом смысле может возникнуть определенное непонимание, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница возможна из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько важных различий между группой и командой. Они приведены в табл.3.

**Таблица 3.**

**Сравнительные характеристики работы команд и групп**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы |  | Команды |
| Индивидуального вклада в работу | **Производительность зависит от …** | Индивидуального и группового вклада в работу |
| Индивидуальная | **Оценка результатов труда:** | Индивидуальная и групповая |
| Достижении установленных целей | **Члены заинтересованы в …** | Формулировании и достижении целей |
| Целями, поставленными вышестоящими руководителями | **Работа определяется…** | Общими целями и обязательствами |

Рассмотрим эти особенности более подробно. Во-первых, в группах исполнение работы обычно зависит от индивидуальной работы ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели в тесном взаимодействии со всеми остальными участниками команды.

Второе отличие команды от группы связано с местом, которое уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, отвечая только за свою персональную работу. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата, который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют от каждого отдельного ее члена персонального отчета о проделанной работе, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

Цели команды часто рассматриваются, как возможность победить, быть первыми и лучшими в чем-либо. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности.

Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, команды, по сути, являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями.

Командные роли

Подбирая людей в команду, как правило, осуществляют выбор исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только эти характеристики, но и личные качества членов команды.

Когда люди работают в составе группы, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и командную в основе которой лежат личностные данные. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих функциональную роль.

**10. Организационная культура. Функции организационной культуры**

«Организационная культура – это как люди относятся к хорошо проделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу гармонично работать вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает… это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках или шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим». Б. Феган.

Таким образом, *организационная культура –* это система разделяемых членами организации материальных и духовных ценностей, идей, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обусловливающих «индивидуальность» компании и отражающих ее восприятие себя и окружающей среды. Организационная культура – основа жизненного потенциала каждой организации.

Культура играет несколько важных ролей в организациях. Наиболее очевидная из них – организационная культура дает чувство принадлежности к коллективу каждому члену команды. Чем точнее определены ценности и восприятия в компании, тем сильнее люди ассоциируют себя с целями организации и чувствуют себя важной частью фирмы.

Вторая важная роль культуры – породить чувство ответственности за достижение целей организации. Третья важная функция культуры – прояснение и укрепление образцов, моделей поведения. В сущности, культура управляет словами и действиями работников, и благодаря ей становится ясно, что они должны говорить или делать в данной ситуации. В известном смысле культура обеспечивает стабильность поведения, учитывая, что может делать человек в различных ситуациях и что должны делать разные люди в одной и той же ситуации. Например, в компаниях, где принято направление на удовлетворение потребностей покупателя, работник твердо знает, как он должен себя вести: делать все, чтобы угодить покупателю.

# 11. Источники формирования культуры организации

Создание культуры, если им не заниматься специально, происходит стихийно, она складывается из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из коллективов, где они работали ранее.

Основными источниками формирования культуры организации являются:

- взгляды и ценности основателя организации (особенно если лидер харизматический);

- коллективный опыт;

- новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями (новичками).

Формирование культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании), или, что бывает реже, неформальных. Генри Форд в Ford Motor Company, Уолт Дисней в Walt Disney Company, Дэвид Паккард в Hewlett-Packard – вот несколько личностей, внесших неизмеримый вклад в формирование культуры основанных ими корпораций.

Философия и образ жизни основателя компании, а также его видение организации – все это оказывает значительное влияние на критерии, по которым набираются сотрудники. «Мы принимаем в организацию, а не на работу» - этот лозунг мог бы развиваться над главным офисом Walt Disney Company. Компания требует от своих сотрудников соответствия образу привлекательного, здорового, жизнерадостного человека с великолепной улыбкой, однажды найденный Диснеем.

***Организационная культура – своего рода приводные ремни, пронизывающие насквозь всю организацию и поддерживающие ее, ее дух и порядок.***

**12. Понятие морально-психологического климата**

Судить о степени эффективности управления коллективом можно только при обязательном учете не только экономических результатов деятельности, но и показателей психологической удовлетворенности трудом, межличностными отношениями.

В качестве интегральных психологических показателей коллективной деятельности в практике чаще других используются характеристики морально-психологического климата и сплоченности.

Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения.

МПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

В психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой образующей МПК является настроение.

Сошлемся, в частности, на высказывание известного советского психолога К.К. Платонова, по мнению которого морально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

**13. Роль руководителя в морально - психологическом климате коллектива**

Роль непосредственного руководителя на производстве – мастера, бригадира и т.п., а также роль администрации предприятия огромна в создании благоприятного морально-психологического климата.

Именно эти представители управления призваны самым активным образом, участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

# Заключение

Межличностные отношения играют огромную роль в успешном функционировании группы, и поэтому им обязательно нужно уделять особое внимание. Руководитель, стремясь к успешной работе, должен стремиться создать и поддерживать благоприятный морально-психологический климат. Конечно, это занимает немало времени, и чтобы сделать диагностику всех межличностных отношений в группе ему не хватило бы рабочего дня, не говоря уже о том, что у него есть еще много важных дел и задач. Однако достаточно быстро и достоверно можно исследовать отношения людей в группе с помощью знания управленческой психологии, и в частности, метода социометрии. С помощью различных тестов и опросов этот метод позволяет увидеть общую картину морально-психологического климата в группе, и на основании этого сделать вывод о том, насколько он благоприятен, что мешает ему быть лучше, и как это можно исправить.

Очевидно, что межличностные отношения в группах зависят от многих факторов и могут складываться по-разному. Выделяют несколько типов взаимоотношений в группе, наиболее предпочтительный из них – команда. Над созданием команды должен потрудиться и руководитель, и работники, т.к. команда не будет командой, если ее члены не заинтересованы в достижении цели, не проявляют инициативы в том, чтобы успешно выполнять работу.

Существует много рекомендаций и по созданию сплоченного коллектива, и команды, и благоприятного климата, они, безусловно, полезны и с ними стоит ознакомиться каждому руководителю. Но не нужно забывать о том, что они не могут прикладываться на любую группу по шаблону. Каждая группа по-своему уникальна, так как состоит из разных людей и функционирует в разных условиях. Поэтому любые рекомендации должны преломляться для конкретной группы. Нам же, как будущим менеджерам необходимо ознакомиться с ними, с теорией межличностных отношений в целом, ну и конечно, необходимо уметь делать диагностику межличностных отношений, и по ней делать выводы о том, как улучшить морально-психологический климат, который оказывает решающую роль в деятельности любой группы.

# Список литературы

1) Машков В.Н. Психология управления: Учебное пособие. 2-е издание. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002г. – 254с.

2) Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005г. – 352с. – (Профессиональное образование).

3) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528с.: ил.

4) Методы психологической диагностики. — М., 1993.

5) Методики социально-психологической диагностики личности и группы. — М., 1990.

6) Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. М., 1983.

7) Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1988.

8) Столяренко Л.Д. Основы психологии. Феникс, 2002.

**Определение структуры группы морально-психологического климата с помощью социометрии и других методик**

Для оптимизации морально-психологического климата необходима диагностика уровня его развития, оценка его специфики. Обычно для этого используются специальные опросники.

1. Психологический климатический круг.

Порядок работы подразделений организации в конце рабочего дня предлагается оценить свое состояние по 2 параметрам.

1

2

44444 555

3

Какое настроение преобладало в течение дня, при оценке можно ориентироваться на шкалу: +1 – светлое, приятное; +2 – радостное, +3 – восторженное, 0 – спокойное, -1 – грустное, печальное; -2 – тревожное, неудовлетворенное; -3 – упадочное.

Необходимо ответить на вопрос, был я больше пассивен или активен.

Степень активности может быть определена с учетом следующих критериев:

1. интенсивность активности (инициативность, исполнительность, уклонение от деятельности).

2. временные характеристики активности (в течение, какого времени проявляется активность).

3. результативность действий (эффективность решений коллективных задач, достижения поставленной цели, индивидуальный вклад каждого члена коллектива).

Подсчитываются средние значения.

Мср = У (+) + У (-)

n

Данные заносятся в протокол.

Протокол

Оценка психологического климата коллектива организации.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| подразделение  организации | Дни опроса | | | | | |
| 1 | | … | | m | |
| настр-е | актив-ть | настр-е | актив-ть | настр-е | актив-ть |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |
| . |  |  |  |  |  |  |

1 зона

Подъем, стремление к действию, энтузиазм, доброжелательность во взаимоотношениях, коллектив видит перспективу, осознает необходимость своей работы и существования, четко представляет стратегию, препятствия если предполагаются, то наряду с реальными возможностями их преодоления. Если обе оценки приближаются к +3, то возможно преобладание эйфорического состояния, т.е. чрезмерного возбуждения.

2 зона – зона приятного благодушного настроения.

Пассивное выражение чувств, замедленность действий, конфликты отсутствуют, но активность потеряна, работа в целом не движется, все друг другом довольны, рабочий день проходит в приятных контактах и общении.

3 зона – зона пессимизма, уныния, упадка.

Потеря интересов деятельности, взаимодействия, нахождение в этой зоне может быть связана с отсутствием или неприемлемостью целей для коллектива, либо существование нарушений в межличностных и деловых отношениях между членами коллектива.

4 зона – зона неудовлетворенности, тревожности.

Повышенная активность, не сопровождаемая переживанием приятных эмоциональных состояний, вызванных стремлением добиться лучшего результата, дать выход скопившейся энергии, возможны проявления агрессивности, потеря контроля над собственным состоянием, в этой зоне конфликт может оказаться в случае, когда он много и активно работает, а результатов нет, много энергии уходит на преодоление барьеров.

5 зона – зона спокойного уравновешенного тона, преобладает деловой тон взаимоотношений, конфликты есть и возникают, но быстро и продуктивно разрешается.

Методика оценки психологического климата в коллективе

Для оценки психологического климата в Вашем коллективе предлагаются противоположные по смыслу пары слов, характеризующие его состояние:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Дружелюбие | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Враждебность |
| 2. | Согласие | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Несогласие |
| 3. | Удовлетворенность | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Неудовлетворенность |
| 4. | Продуктивность | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Непродуктивность |
| 5. | Теплота | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Холодность |
| 6. | Сотрудничество | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Несогласованность |
| 7. | Взаимоподдержка | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Недоброжелательность |
| 8. | Увлеченность | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Равнодушие |
| 9. | Занимательность | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Скука |
| 10. | Успешность | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Безуспешность |

Ваша задачи состоит в том, чтобы оценить выраженность каждого показателя по восьмибалльной шкале. Сильная выраженность признака, расположенного в левой части оценивается в 1 балл, а в правой – в 8 баллов.

Обработка и интерпретация результатов

Чем меньше балл по каждому показателю, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Сумма баллов всех 10 оценок колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная), являясь обобщенным итоговым показателем.

Метод социометрии.

Метод социометрии предназначен для морально-психологического обследования структуры малых групп и коллективов. Метод основывается на положении, что наряду с формальной в группе (коллективе) складывается неформальная структура, то есть система неофициальных отношений между ее членами. Измерение этих отношений между ее членами. Измерение этих отношений является практической задачей социометрии.

Процедура обследования заключается в заполнении социометрической карточки каждым членом группы. Членам группы предлагается ответить на вопросы, которые дают возможность обнаружить их симпатии и антипатии один до одного, к лидерам, членов группы, которых группа не принимает. Исследователь зачитывает два вопроса: а) и б) и дает подопытным такую инструкцию: «Напишите на бумажках под цифрой 1 фамилию члена группы, которого Вы выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 — кого бы Вы выбрали, если бы не было первого, под цифрой 3 — кого бы Вы выбрали, если бы не было первого и второй». Потом исследователь зачитывает вопрос о личных отношениях и так же проводит инструктаж.

С целью подтверждения достоверности ответов исследование может проводиться в группе несколько раз. Для повторного исследования берутся другие вопросы.

В наиболее простом варианте используются карточки с одним вопросом (критерием), сформулированном в положительной и отрицательной форме. Например: «С кем из Вашего коллектива Вы хотели бы выполнить служебное задание?»

«С кем из Вашего коллектива Вы не хотели бы выполнить служебное задание?»

Примеры вопросов для изучения деловых отношений.

1. а) кого с своих товарищей из группы Вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке к занятиям (в первую, вторую, третью очередь)?

б) кого из своих товарищей из группы Вы не хотели бы просить в случае необходимости предоставлять Вам помощь в подготовке к занятиям?

2. а) с кем Вы поехали бы в продолжительную служебную командировку?

б) Кого из членов своей группы Вы не взяли бы в служебную командировку?

3. а) кто из членов группы лучше исполнит функции лидера (старосты, профорга и т.д.)?

б) кому из членов группы тяжело будет исполнять обязанности лидера?

Примеры вопросов для изученным личных отношений.

1. а) К кому в своей группе Вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?

б) с кем из группы Вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

2. а) если бы все члены Вашей группы жили в общежитии, с кем из них Вам хотелось бы поселиться в одной комнате?

б) если бы всю Вашу группу переформировали, кого из ее членов Вы не хотели бы оставить в своей группе?

3. а) кого из группы Вы пригласили бы на день рождения?

б) кого из группы Вы не хотели бы видеть на своем дне рождения?

Может разрешаться делать неограниченное количество выборов (непараметрический метод) или их какое-то фиксированное количество (параметрический метод). При опросе удобно пользоваться специально подготовленным списком участников коллектива, из числа которых делается выбор. Количество задаваемых вопросов (критериев) может быть расширено, охватывая различные формальные и неформальные области жизнедеятельности. Допускается анонимная форма опроса.

Обработка и интерпретация результатов.

По результатам обследования рассчитываются персональные и групповые индексы. Основными персональными социометрическими индексами являются индекс социометрического статуса и эмоциональной экспансивности. Из групповых социометрических индексов наиболее важными являются индекс психологической взаимности и индекс эмоциональной экспансивности группы. Индекс социометрического статуса i-го члена группы определяется по формуле:

Сi = количество полученных i-м членом .

n - 1

где: n – общее число лиц, проходящих социометрическое обследование. При учете только положительных или только отрицательных выборов рассчитывается положительный или отрицательный социометрической статус соответственно.

Социометрический статус подчеркивает субъективную меру влияния личности на группу. Статус также измеряет потенциальную способность человека к лидерству. Индекс эмоциональной экспансивности i-го члена группы рассчитывается по формуле:

Еi = количество сделанных i-м членом .

n – 1

С психологической точки зрения показатель экспансивности характеризует потребность личности в общении. Необходимо иметь в виду, что расчет индекса эмоциональной экспансивности возможен только при непараметрической открытой процедуре оценивания.

Индекс психологической взаимности (сплоченности группы) определяется по формуле:

Gi = количество взаимных положительных выборов .

n ( n – 1)

Индекс эмоциональной экспансивности группы определяется по сумме индивидуальных индексов экспансивности всех членов обследуемой группы.

Все индексы являются относительными и служат для сравнения с соответствующими индексами других людей или коллективов. Для наглядного отображения неформальной структуры группы часто используется социограмма.



Пример социограмма (карты групповой дифференциации), предложенной Я. Коломинским.



условные обозначения:

——> позитивный односторонний выбор,

<——> позитивный обоюдный выбор,

 ------> негативный односторонний выбор,

<------> негативный обоюдный выбор.

Чтобы результаты социометрии имели достаточную достоверность следует учитывать следующие рекомендации:

* проводить обследование в коллективе с опытом совместной деятельности не менее нескольких месяцев.
* учитывать, что обоснованное мнение людей друг о друге формируется в коллективах, численно ограниченных в 12-15 человек.
* обеспечить конфиденциальность результатов анализа.

Способ оценки морально-психологического климата с точки зрения индивида.

На каждое свойство необходимо проставить баллы:

1 – очень редко

2 – чаще всего

3 – всегда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Свойства морально-психологического климата | |
| А | Б |
| 1 | Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения | Преобладает подавленное настроение |
| 2 | Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии | Конфликтность в отношениях, антипатии |
| 3 | В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание. | Группировки конфликтуют между собой. |
| 4 | Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности. | Проявляется безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности. |
| 5 | Успехи и неудачи товарищей вызывают сопереживание, искренние участие всех членов группы. | Успехи и неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство. |
| 6 | С уважением относятся к мнению других. | Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей. |
| 7 | Достижения и неудачи группы переживаются как собственные. | Не находят откликов. |
| 8 | В трудные для группы дни происходит эмоциональное единение. | Растерянность, споры, обвинения. |
| 9 | Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководитель. | Равнодушно. |
| 10 | Группа активна, полна энергии. | Инертна, пассивна. |
| 11 | Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают освоиться. | Проявление враждебности к новичкам. |
| 12 | В группе существует справедливое отношение ко всем членам коллектива, поддержка слабых. | Группа разделяется на «привилегированных», «пренебрегаемых». |
| 13 | Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно. | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах. |

Далее необходимо подсчитать количество баллов в столбце А и в столбце Б. Итоговое число С рассчитывается так: от суммы по А нужно отнять сумму в столбце Б.

Если полученное число С равно нулю или имеет отрицательную величину, то с точки зрения индивида морально-психологический климат неблагоприятный.

Если С>25 – климат благоприятен.

Если С<25 –неустойчиво благоприятен.

Среднегрупповую оценку морально-психологического климата рассчитывают по формуле:

Ср = Сумма С , где М – число членов группы

М

Ср=13/26=0,5

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

n (C-) \*100% ,

M

где n (C-) – количество людей оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, М – число членов группы