Введение 2

2. Социальные группы 3

Параметры социальных групп 3

Структура группы 3

Групповые нормы 3

Виды социальных групп 4

3. Процесс формирования и развития трудового коллектива 6

Стадии сплочения трудового коллектива 6

Социальная роль 8

Социально-психологический климат в коллективе 11

Конфликты в организации. Их виды и методы разрешения. 14

2. Стрессы и пути их преодоления 18

3.Лидерство 19

Руководство трудовым коллективом 22

Мотивация коллектива 25

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ. 25

ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН. 28

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ЗАПАДЕ. 28

Заключение 30

Список используемых терминов 31

Список использованной литературы 32

# Введение

В этой главе мне бы хотелось определить причины моего выбора и цели моей работы соответственно. Давно известно, что коллектив - нечто большее, чем просто логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности и формальные и неформальные группы.[[1]](#footnote-1) И от психологического климата, от настроя каждого работника зависит и производительность труда, и здоровье работников и многое другое.

При правильной расстановке человеческих ресурсов в организации, при верной обработке конфликтных ситуаций возникает некий прорыв, синергетический эффект, когда 2+2 будет 5, а не 4. Организация становится чем-то большим, чем сумма компонентов.

Эта новая система становится значительно устойчивей к воздействиям извне, но легко разрушается, если не поддерживать это единство элементов. "Организм" организации необходимо снабдить механизмом, который бы обеспечивал постоянную регенерацию утерянных целей, задач и функций, определял бы все новые и новые ожидания работников. В управленческой науке существуют довольно совершенные социально-психологические методы, с помощью которых можно добиться нужного эффекта.

Под социально-психологическими методами управления понимают конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития самого коллектива и отдельных работников. Разделяют два метода: социальные (направленные на коллектив в целом), и психологические (направленные на отдельные личности внутри коллектива). Эти методы подразумевают внедрение различных социологических и психологических процедур в практику управления

Социальная психология – раздел психологии, изучающий закономерности деятельности людей в условиях взаимодействия в социальных группах. Основными проблемами социальной психологии являются следующие: закономерности общения и взаимодействия людей, деятельность больших (нации, классы) и малых социальных групп, социализация личности и развитие социальных установок. Отсюда социально-психологические факторы – факторы, влияющие на деятельность людей в условиях взаимодействия в социальных группах.

# 2. Социальные группы

Вышеописанные особенности социального поведения личности ярко проявляются в группах.

Группа - реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства, определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

## Параметры социальных групп

К элементарным параметрам любой группы относятся: композиция группы (или ее состав), структура группы групповые процессы, групповые нормы и ценности, система санкций. Каждый из этих параметров может приобретать совершенно раз­личное значение в зависимости от типа изучаемой группы. Так, например, состав группы может быть описан по-разному в зависимости от того, значимы ли в каждом конкретном случае, напри­мер, возрастные, профессиональные или социальные характерис­тики членов группы. Не может быть дан единый рецепт описания состава группы в связи с многообразием реальных групп, в каж­дом конкретном случае начинать надо с того, какая реальная груп­па выбирается в качестве объекта исследования: школьный класс, спортивная команда или производственная бригада. Иными сло­вами, мы сразу задаем некоторый набор параметров для характе­ристики состава группы в зависимости от типа деятельности, с которым данная группа связана. Естественно, что особенно силь­но различаются характеристики больших и малых социальных групп, и они должны быть изучены по отдельности.

То же можно сказать и относительно структуры группы. Суще­ствует несколько достаточно формальных признаков структуры группы, которые, правда, выявлены в основном при изучении ма­лых групп: структура предпочтений, структура «власти», структура коммуникаций.

## Структура группы

Однако если последовательно рассматривать группу как субъ­ект деятельности, то и к ее структуре нужно подойти соответст­венно. По-видимому, в данном случае самое главное - это анализ структуры групповой деятельности, что включает в себя описание функций каждого члена группы в этой совместной деятельности. Вместе с тем весьма значимой характеристикой является эмоцио­нальная структура группы - структура межличностных отноше­ний, а также ее связь с функциональной структурой групповой деятельности. В социальной психологии соотношение этих двух структур часто рассматривается как соотношение "неформальных" и "формальных" отношений.

Важным компонентом характеристики положения индивида в группе является система «групповых ожиданий». Этот термин обо­значает тот простой факт, что всякий член группы не просто вы­полняет в ней свои функции, но и обязательно воспринимается, оценивается другими. В частности, это относится к тому, что от каждой позиции, а также от каждой роли ожидается выполнение некоторых функций, и не только простой перечень их, но и каче­ство выполнения этих функций. Группа через систему ожидаемых образцов поведения, соответствующих каждой роли, определен­ным образом контролирует деятельность своих членов. В ряде слу­чаев может возникать рассогласование между ожиданиями, кото­рые имеет группа относительно какого-либо ее члена, и его реаль­ным поведением, реальным способом выполнения им своей роли. Для того чтобы эта система ожиданий была как-то определена, в группе существуют еще два чрезвычайно важных образования: групповые нормы и групповые санкции.

## Групповые нормы

Все групповые нормы являются социальными нормами, т.е. представляют собой «установления, модели, эталоны должного, с точки зрения общества в целом и социальных групп и их членов. поведения».

В более узком смысле групповые нормы - это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею, и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы выполняют, таким образом, регулятивную функцию по отношению к этой деятельности. Нор­мы группы связаны с ценностями, так как любые правила могут быть сформулированы только на основании принятия или отвержения каких-то социально значимых явлений. Ценности каждой группы складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, продиктованного местом данной группы в системе обществен­ных отношений, ее опытом в организации определенной деятель­ности.

Хотя проблема ценностей в ее полном объеме исследуется в социологии, для социальной психологии крайне важно руководствоваться некоторыми установленными в социологии фактами. Важнейшим из них является различная значимость разного рода ценностей для групповой жизнедеятельности, различное их соотношение с ценностями общества. Когда речь идет об относительно общих и абстрактных понятиях, например о добре, зле, счастье и т.п., то можно сказать, что на этом уровне ценности являются общими для всех общественных групп и что они могут быть рассмотрены как ценности общества. Однако при переходе к оцениванию более конкретных общественных явлений, например, таких, как труд, образование, культура, группы начинают различаться по принимаемым оценкам. Ценности различных социальных групп могут не совпадать между собой, и в этом случае трудно говорить уже о ценностях общества. Специфика отношения к каждой и таких ценностей определяется местом социальной группы в системе общественных отношений. Нормы как правила, регулирующие поведение и деятельность членов группы, естественно, опираются именно на групповые ценности, хотя правила обыденного поведения могут и не нести на себе какой-то особой специфики группы Нормы группы включают в себя, таким образом, и общезначимые нормы и специфические, выработанные именно данной группой. Все они, в совокупности, выступают важным фактором регуляции социального поведения, обеспечивая упорядочивание положения различных групп в социальной структуре общества. Конкретность анализа может быть обеспечена только в том случае, когда выявлено соотношение двух этих типов норм в жизнедеятельности каждой группы, причем в конкретном типе общества.

Формальный подход к анализу групповых норм, когда в экспе­риментальных исследованиях выясняется лишь механизм приня­тия или отвержения индивидом групповых норм, но не содержа­ние их, определяемое спецификой деятельности, явно недостато­чен. Понять взаимоотношения индивида с группой можно только при условии выявления того, какие нормы группы принимает, и какие отвергает, и почему он так поступает. Все это приобретает особое значение, когда возникает рассогласование норм и ценнос­тей группы и общества, когда группа начинает ориентироваться на ценности, не совпадающие с нормами общества.

Важная проблема - это мера принятия норм каждым членом группы: как осуществляется принятие индивидом групповых норм, насколько каждый из них отступает от соблюдения этих норм, как соотносятся социальные и «личностные» нормы. Одна из функ­ций социальных (и в том числе групповых) норм состоит именно в том, что при их посредстве требования общества «адресуются и предъявляются человеку как личности и члену той или иной группы, общности, общества». При этом необ­ходим анализ санкций - механизмов, посредством которых группа «возвращает» своего члена на путь соблюдения норм. Санкции могут быть двух типов: поощрительные и запретительные, позитивные и негативные. Система санкций предназначена не для того, чтобы компенсировать несоблюдение норм, но для того, чтобы обеспе­чить соблюдение норм. Исследование санкций имеет смысл лишь при условии анализа конкретных групп, так как содержание сан­кций соотнесено с содержанием норм, а последние обусловлены свойствами группы.

Таким образом, рассмотренный набор понятий, при помощи которых осуществляется социально-психологическое описание группы, есть лишь определенная концептуальная сетка, наполнить содержанием которую еще предстоит.

## Виды социальных групп

Социальная группа, как указано в “Социологическом энциклопедическом словаре” (М., 1998), — это “совокупность индивидов, объединенных любым общим признаком: общим пространственным и временным бытием, деятельностью, экономическим, демографическими, психологическими и другими характеристиками” В социологии выделяют большие и малые группы.

“Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов”

Группа должна обладать *собственными ценностями, Т.е.* что-то должно выступать в качестве центра объединения (символ, лозунг, идея и т.п.). Это ведет к развитию в группе специфического чувства общности, находящего свое выражение в слове “мы”. Возникшее осознание “мы” выступает психической связью, которая способствует объединению членов данной группы и является основой общности действия и солидарности группы.[[2]](#footnote-2)

 коллектив – частный случай малой группы.

Частным проявлением малой группы является коллектив.

# 3. Процесс формирования и развития трудового коллектива

Социально-экономическая эффективность труда при прочих равных условиях находиться в прямой зависимости от уровня сплоченности коллектива.

*Сплоченность коллектива* означает единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Сплоченность является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности - производительности труда. Помимо этого члены сплоченного коллектива, как правило, не спешат его покидать, т.е. уменьшается текучесть рабочей силы.

По своей направленности сплоченность коллектива может быть положительной (функциональной), т.е. ориентированной на цели и задачи его трудовой деятельности и отрицательной (дисфункциональной), направленной на достижение целей, противоречащих общественным целям, целям производственной деятельности.

Ключевым моментом в создании сплоченного коллектива является подбор людей на основе совпадения их жизненных ценностей относительно профессиональной деятельности и нравственных аспектов человеческого бытия

## Стадии сплочения трудового коллектива

Различаются три стадии сплочения трудового коллектива, каждой из них соответствует определенный уровень его развития.

**Первая стадия** - ориентационная, которой соответствует низкий уровень развития коллектива - этап становления. Эта стадия характеризуется тем, что простое объединение людей преобразовывается в группу с общими целями и задачами, идейной направленностью. Каждый член коллектива ориентируется в новом для него коллективе. Это может быть целенаправленная ориентация и самоориентация. Целенаправленная ориентация осуществляется руководителем путем подбора и расстановки кадров, подробной информации о целях и задачах, планах и условиях деятельности. При этом необходимо учитывать, насколько новые работники могут вписаться в формируемый коллектив, сработаться. Важно правильно расставить работников на рабочих местах. Если на соседних, технологически взаимосвязанных местах оказываются люди, симпатизирующие друг другу, то это улучшает их настроение, повышает трудовую и творческую активность.

Каждый имеет свое личное представление о товарищах по работе, о том, каким ему хотелось бы видеть свой коллектив. Поэтому целенаправленная ориентация всегда дополняется самоориентацией.

Если в коллективе преобладает целенаправленная ориентация, то общая цель у большинства членов коллектива преобразовывается в их внутреннюю потребность и ориентационная стадия сравнительно быстро сменяется следующей.

**Вторая стадия** - взаимоадаптационная, которая представляет собой формирование единых установок поведения членов коллектива. Эти установки могут формироваться двумя способами: под целенаправленным воспитательным воздействием руководителя и путем самоадаптации, в результате подражания и идентификации.

Подражание заключается в том, что человек неосознанно перенимает способы поведения других, их взгляды и реакции на определенные ситуации. Это наименее управляемый способ формирования установок, который не всегда приводит к положительным результатам.

Идентификация - сознательное следование человека каким-либо образцам, нормам и стандартам поведения, отождествление (идентифицирование) с ними правил своего собственного поведения. В этом случае человек уже размышляет над поведением той или иной личности и сознательно определяет, следует ему так же поступать в аналогичной ситуации или иным образом.

Взаимоадаптационный стадии соответствует средний уровень развития коллектива, характеризующийся созданием его актива (активно действующей группы).

**Третья стадия** - сплоченная, или стадия консолидации, коллектива, этап его зрелости. Руководитель выступает здесь не внешней силой, а как человек, который наиболее полно воплощает цели коллектива. В таком коллективе преобладают отношения взаимопомощи и сотрудничества.

В зависимости от степени сплоченности различается три типа коллективов:

* сплоченный, или консолидированный, который характеризуется тесной взаимосвязью его членов, солидарностью и дружбой, постоянной взаимопомощи. Состав такого коллектива относительно стабилен. Такой коллектив имеет, как правило, высокие производственные показатели, хорошую трудовую дисциплину, высокую активность работников;
* расчлененный (слабосплоченный), который состоит из ряда недружелюбно относящихся друг к другу социально-психологических групп, имеющих своих лидеров. Групповые показатели, уровень производственной дисциплины, ценностные ориентации, активность таких групп весьма различны;
* разобщенный (конфликтный)- по своей сущности формальный коллектив, в котором каждый сам по себе, личные дружеские контакты между его членами отсутствуют, они связаны чисто официальными отношениями. В таких коллективах часто возникают конфликты, наблюдается большая текучесть кадров.

Следует иметь в виду, что процесс сплочения и развития трудового коллектива - обратимый процесс. При определенных обстоятельствах он может остановиться и превратиться даже в противоположный себе процесс - в процесс распада. Причиной этому может служить смена руководителя или состава коллектива, целей его деятельности, уровня предъявляемых требований или какие-либо другие изменения в трудовой ситуации.

Управление процессом сплочения трудового коллектива осуществляется с помощью воздействия на факторы, обусловливающие сплоченность.

К общим (внешним) факторам относятся характер общественных отношений, уровень развития научно-технического прогресса, особенности механизма хозяйственной деятельности, а к специфическим (внутренним) - уровень организации и управления производства в самом коллективе его социально-психологический климат, личностный состав.

Взаимоотношения в коллективе, его сплоченность в значительной мере зависят от того, что собой представляют сами члены коллектива, каковы их личностные качества и культура общения, проявляющаяся в степени эмоциональной теплоты, симпатии или антипатии. Трудовой коллектив формируется из отдельных работников, наделенных разными психическими свойствами, обладающими различными социальными характеристиками. Иными словами, члены трудового коллектива являются представителями различных темпераментов, половозрастных и этнических групп, обладают различными привычками, взглядами, интересами, которые по существу являются общностью или различием их социальных позиций.

Преобладание тех или иных личностных качеств у членов коллектива влияет на отношения, складывающиеся внутри коллектива, характер его психического настроя, придает ему определенную особенность, которая может способствовать или мешать его сплочению. Особенно сильно препятствуют сплочению коллектива отрицательные черты характера: обидчивость, зависть, болезненное самолюбие.

# Социальная роль

Социальное поведение личности во многом связано с ее ролью. Понятие "роль" в социальной психологии означает социальную функцию личности, соответствующий принятым нормам способ поведения в зависимости от ее статуса (позиций) в системе межличностных отношений. Такое понимание связано с тем, что в сходных обстоятельствах (например, на одном предприятии) работники, занимая одинаковые должности, ведут себя в трудовом процессе одинаково в соответствии с требованиями производства, т.е. их трудовое поведение регламентируется соответ­ствующими документами (положениями, должностными инструкциями и т.д.). Другими словами, роль - это устойчивый шаблон поведения, воспроизводимый людьми, имеющими одинаковый статус (позицию) в социальной системе. В роли отражаются, следовательно, социально- типические аспекты поведения.

Исходя из приведенного определения социальная роль выполняет две функции:

1) указывает человеку, как ему вести себя в данной позиции (студента, покупателя в магазине, пассажира в автобусе, сына в семье и т.д.);

2) формирует определенные ожидания партнера от поведения ее исполнителя, которые, в свою очередь, определяют ответное поведение партнера. Функциональная роль каждого члена трудового коллектива определяется; должностными инструкциями (продавца, бригадира и т.д.) в которых отражены обязанности, права, ответственностью работника, его официальные взаимосвязи с другими членами коллектива, а также основные требования к его профессиональным качествам. Подробная и ясная должностная инструкция является основой для адекватного понимания) и усвоения функциональной роли. Однако, как свидетельствуют результаты социологических исследований, детальная регламентация функциональной деятельности работника не всегда бывает обоснованной, т.е. инструкция должна устанавливать известную степень самостоятельности работника, возможность для проявления инициативы и творчества.

Изложенное позволяет раскрыть структуру (внутреннее строение) социальной роли. В нее входят следующие элементы:

1) ролевые предписания (социальные и групповые нормы поведения, требования конкретной профессии, должности и т.д.);

2) ролевые ожидания;

3) ролевое поведение (т.е. исполнение роли);

4) оценка ролевого поведения;

5) санкции (в случае неисполнения роли). Центральным элементом структуры, который позволяет объяснить, почему одну и ту же роль, например линейного Руководителя (менеджера) на предприятии, разные люди выполняют неодинаково, является понятие "ролевое поведение".

Большую роль в формировании и сплочении коллектива играет стиль руководства. Руководитель в своей повседневной деятельности должен учитывать, что его работники обладают различными характерами, социально-психологическими качествами, различной общеобразовательной и специальной подготовкой. Это требует от него изучения их характера, умения выбрать способы воздействия на человека в зависимости от черт характера, специфики деятельности, социальных характеристик. Далеко не каждый специалист может быть хорошим руководителем.

В связи с этим особенно актуальным становится определение степени соответствия личностных и деловых качеств руководителей функциональным требованиям.

В процессе сплочения коллектива немалую роль играет процесс общения.

*Общение* - потребность человека, важнейшее условие его трудовой деятельности, сила, организующая и сплачивающая коллектив.

Общение как средство сплочения трудового коллектива выполняет познавательную, коммуникативную и регулятивную функции.

Познавательная функция состоит в том, что члены коллектива или группы, общаясь, обмениваются информацией о себе самих, своих товарищах, путях и методах решения поставленных перед ними задач. В процессе такого обмена у каждого из членов коллектива появляется возможность узнавать более эффективные приемы и методы работы, соотносить свой индивидуальный стиль ее выполнения с общим и выполнять так свою работу, чтобы это соответствовало правилам и методам, принятым в данном коллективе. А это формирует необходимое для нормального функционирования коллектива трудовое единство.

Коммуникативная функция состоит в том, что члены коллектива, общаясь, формируют свое и общеколлективное эмоциональное состояние. Эмоции - ответная реакция человека на те или иные раздражения. В процессе общения рождаются различные виды эмоций. Общение может сопровождаться эффектом сочувствия, соучастия, взаимопонимания и способствовать эмоциональной разрядке состояния человека, но может создавать и определенный уровень эмоциональной напряженности, психологический барьер предвзятости, неприятия, отчужденности.

Регулятивная функция проявляется в воздействии членов коллектива на своих товарищей по труду, на их поведение, действия, активность, систему ценностных ориентаций. Она регулирует взаимодействия членов коллектива и формирует отношения в большей степени по вертикали (в системе руководитель-подчиненный). Важную роль в формировании этих отношений играет руководитель. Эффективность его воздействия на коллектив в значительной степени зависит от организации общения с подчиненными. Руководитель должен быть беспристрастным, одинаково со всеми подчиненными взыскательным и требовательным. Но требовательность срабатывает тогда, когда она организационно продумана, психологически обоснованна и выражена в форме, соответствующей нравственным нормам. Грубая команда, окрики не только не способствует эффективному решению общих дел, сплочению коллектива, а создают еще новые осложнения, раздражают и разобщают его членов.

Однако проблему формирования отношений в коллективе, его сплочения следует рассматривать не только через систему отношений руководитель-подчиненный, но и подчиненный-руководитель. Подчиненные знают, каким должен быть руководитель и как он должен строить свои отношения с подчиненными: соблюдать определенные правила общения, учитывать индивидуальные особенности подчиненных, их состояние здоровья, настроение и т.д. Это в полной мере относится и к подчиненным. Нередко требовательность руководителя к подчиненному воспринимается последним как жестокость, черствость, придирки.

Реализация рассмотренных функций формирует в коллективе определенную систему отношений, которые разделяются на *формальные* (деловые, официальные) и *неформальные* (личные, неофициальные). Формальные отношения складываются между людьми при выполнении ими определенных производственных ролей. Они отражают функциональные связи между должностными лицами, работниками различных категорий и квалификации, руководителями и подчиненными, в основе их лежат нормы, стандарты, права и обязанности. Содержанием формальных отношений являются взаимная требовательность, ответственность, товарищеское сотрудничество, взаимопомощь.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальными отношениями существуют неформальные отношения, микроструктура коллектива. Они также возникают при функциональных связях между членами коллектива, но на базе их индивидуально-личностных качеств и выражаются в оценке этих качеств. Эти отношения могут возникать между друзьями и недругами, приятелями и недоброжелателями как по поводу официальных, так и неофициальных функций. Основой неформальных отношений являются влечения и отвержения, притяжения и отталкивания, симпатии и антипатии.

Формальные и неформальные отношения находятся в тесной взаимосвязи и взаимодействии. Формальные отношения могут вызывать к жизни неформальные, замедлять или ускорять процесс их развития, придавать ему определенную направленность и социальный характер. Неформальные отношения, в свою очередь, могут активно влиять на формальные, приобретать устойчивый характер и перерастать в формальные. Они могут дополнять, конкретизировать, способствовать целям формальных отношений, могут быть индифферентными, безразличными к ним, а могут и противоречить этим целям.

Очень важно, чтобы неформальные отношения не только не противоречили формальным, а служили их естественным дополнением и в этом многое зависит от руководителя коллектива. Руководитель является формальным лидером, а его подчиненные могут объединяться в неформальные группы, в которых будут свои неформальные лидеры. И если у руководителя достаточно здравого смысла и опыта, то он постарается завоевать доверие неформального лидера и через него влиять на поведение членов неформальной группы.

# Социально-психологический климат в коллективе

Сплоченность трудового коллектива зависит от социально-психологического климата, характеризующего социальное лицо коллектива, его производственный потенциал.

 Качество социально-психологического климата в коллективе определяет отношение руководителя к обществу в целом, к своей организации и к каждому человеку в отдельности. Если в его понимании человек представляется как ресурс, сырьевая и производственная база, то такой подход не даст должного результата, в процессе управления возникнет перекос и недочет или пересчет ресурсов для выполнения конкретной задачи.

Под *социально-психологическим климатом* трудового коллектива следует понимать систему социально - психологический отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Социально-психологический климат зависит от стиля деятельности коллектива и отношения к нему членов коллектива, особенностей восприятия их друг другом (оценок, мнений, реагирования на слова и поступки), взаимоиспытываемых чувств (симпатий, антипатий, сопереживания, сочувствия), психологического единства(общности потребностей, интересов, вкусов, ценностных ориентаций, уровня конфликтности, характера критики и самокритики) и др.

Влияние социально-психологического климата на сплочение и развитие коллектива может быть двояким - стимулирующим и сдерживающим, что является основанием для его дифференциации на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Критериями благоприятного социально-психологического климата могут служить следующие характеристики:

во-первых, *на уровне коллективного сознания:*

* положительная оценка своей производственной деятельности;
* оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности коллектива;
* во-вторых, *на уровне поведения:*
* добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям;
* низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях;
* отсутствие или незначительная текучесть кадров.

В коллективах, где недооценивается значение социально-психологического климата, складываются напряженные отношения между людьми, проявляющиеся в частых конфликтах.

Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Руководство коллективом - это сочетание науки и искусства. С точки зрения американского менеджмента, суть руководства состоит в том, чтобы выполнять работу не своими, а чужими руками. На самом деле еще более сложная задача - заставить работать не только чужие руки, но и чужие головы. Поэтому неразумно надеяться только на себя, считая себя всезнающим и все умеющим. Никогда не следует делать самому то, что могут и должны выполнять подчиненные (исключая случаи личного примера)

Выполнение каждого задания следует обязательно контролировать и оценивать (формы контроля не должны быть тоталитарными); отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности выполняемой им работы. Не нужно превращать контроль в мелочную опеку.

Если предлагаемое сотрудником самостоятельное решение проблемы не противоречит в принципе точке зрения руководства, нет нужды сковывать инициативу работника и вести споры по мелочам.

Каждое достижение работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Можно благодарить подчиненного в присутствии других сотрудников. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают и не ценят успехов в работе.

Когда работник оказывается в чем-то талантливей и успешнее своего руководителя, этого не является чем-то отрицательным; хорошая репутация подчиненных есть похвала руководителю и ставится ему в заслугу.

Не нежно делать подчиненному, совершившему незначительный проступок, замечания в присутствии других лиц, сотрудников или подчиненных; унижение человека - не лучший способ воспитания.

Нет смысла критиковать людей. Более конструктивной будет критика их ошибок с указанием, от каких недостатков могут происходить подобные ошибки. И уж тем более не нужно указывать на эти недостатки в человеке - он должен сделать все выводы сам.

В конфликтной ситуации губительным будет применение резких, оскорбительных слов (если ситуация может быть разрешена без них).

**Очень важно:** искра уважения и тем более симпатии, зароненная руководителем в душу подчиненного способна зарядить его на творческую самоотверженную работу, не считаясь со временем.

Точное формулирование своих мыслей: в манере говорить проявляется профессиональная грамотность, управленческая компетентность, общая культура. Легко очерченная и сформулированная мысль располагает к общению, избавляет от потенциальной возможности конфликта, вызванного непониманием.

Правильно сделанное замечание исключает лишнее раздражение. Иногда полезно высказывать замечания в форме вопроса: "Не считаете ли вы, что здесь допущена ошибка?" или "Как по-вашему …"

Умение руководителя отстаивать интересы всего коллектива и каждого из подчиненных - хорошее средство завоевания авторитета и объединение работников в единую группу.

Доверчивость и недоверчивость - это важнейшее качество личности, от которого зависит социально-психологический климат в коллективе. Излишняя, чрезмерная доверчивость отличает неопытных, легкоранимых людей. Им трудно быть хорошими руководителями. Но хуже всего подозрительность ко всем. Недоверчивость руководителя почти всегда порождает недоверчивость подчиненных. Проявляя недоверие к людям, человек почти всегда ограничивает возможность взаимопонимания, а значит, и эффективность коллективной деятельности.

Делегирование полномочий стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных. Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.[[3]](#footnote-3)

В целом под *конфликтом* понимается столкновение противоположно направленных действий работников, вызванных расхождениями интересов, взглядов, стремлений. Конфликту сопутствует напряженность взаимоотношений.

Частыми причинами конфликтов являются:

* недостатки в организации нормирования и оплаты труда. Душевный комфорт людей во многом зависит от степени реализации принципа социальной справедливости. Очень важно, чтобы те работники, которые лучше работают, больше получали.
* недостатки в организации руководства, вызванные некомпетентностью руководителя, несоответствием его личности уровню зрелости коллектива; недостаточной его моральной воспитанностью, а также низкой психологической культурой.
* несовершенство самого коллектива или отдельных его членов: отсутствие сознательной дисциплины, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива; сложившаяся косность и инертность в стеле деятельности коллектива, что ведет к большой сопротивляемости нововведениям, нездоровым отношениям между кадровыми рабочими и новичками; психологическая и нравственная несовместимость отдельных членов коллектива, перенесение личных несчастий, неурядиц отдельных лиц на отношения в трудовом коллективе и т.д.

Сплочение коллектива предполагает прежде всего выявление причин конфликтования и проведение соответствующей профилактической работы, которая может вестись по следующим направлениям:

* улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координированности производственного процесса, что вызывает у работников моральную удовлетворенность трудом;
* подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликтования;
* развитие критики и самокритики и т.д.

Однако полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Без конфликтов, как правило, не обходится ни один коллектив. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными и положительные последствия. Они помогают членам коллектива узнать друг друга, получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, а администрации - о недостатках в организации труда, быта, управлении производством. Поэтому очень важно, чтобы столкновение взглядов, позиций конфликтующих не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути. В этой связи особое значение приобретает поведение конфликтующих, культура конфликтования.

# Конфликты в организации. Их виды и методы разрешения.

Термин "конфликт" имеет множество различных определений. В управленческой науке конфликт рассматривается как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Субъектами конфликта могут быть отдельные люди, малые группы, или целые коллективы.

В конфликт могут быть вовлечены как все члены коллектива, так и отдельные производственные подразделения (отдел труда и заработной платы и плановый отдел), производственное подразделение и кто-либо из членов коллектива (бюро технического нормирования и рабочий), отдельные члены коллектива (руководитель и подчиненный, рабочий и рабочий). Наиболее часто встречаются конфликты между отдельными членами коллектива, т.е. межличностные конфликты - активное столкновение различных суждений, оценок, позиций, сопровождающееся активным возбуждением людей, искажением представлений друг о друге, развитием отношений неприязни, вражды.

В научной литературе выделяются различные подходы к сути и оценке конфликта. С точки зрения авторов, принадлежащих к школе научного управления, основанной на теории бюрократии Вебера, конфликт - негативное явление в управленческой деятельности. Конфликтов следует избегать, если они появляются - разрешать немедленно. Данный подход к конфликту опирался на представление об организации, как совокупности определенных задач, процедур, правил взаимодействия должностных лиц и разработанной рациональной структуры. Подобные механизмы устраняют условия для возникновения конфликтов и ведут к бесконфликтному разрешению проблем.

Авторы, принадлежащие к школе "человеческих отношений", также считали, что конфликта можно и необходимо избегать. Они допускали возможность появления противоречий между целями отдельных личностей и целями организации, возможностями одного лица и различными группами руководителей и т.п. Но с точки зрения концепции "человеческих отношений" конфликт является признаком неэффективной деятельности организации и плохого управления.

Современный подход к сущности конфликта рассматривает его как неизбежный, и даже в некоторых случаях необходимый элемент деятельности организации. Нередко конфликт имеет отрицательный характер. Иногда он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает возможность людям выразить свои мысли, удовлетворить свои личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, так как обсуждение различных точек зрения на эти документы происходит до их фактического исполнения.[[4]](#footnote-4)

Итак, конфликт может быть функционален и вести к повышению эффективности в организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Для управления конфликтом необходимо выяснить возникновение конфликтной ситуации.

В научной литературе выделяются различные виды конфликтов. Например, Мескон, Альберт, Хедоури различают четыре основных вида конфликта: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт - особый вид конфликта. Одна из самых распространенных его форм - ролевой конфликт. Его суть состоит в том, что человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Также подобный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями человека. Кроме того, внутриличностный конфликт, возможно, является ответом на перегрузку в работу или малую нагрузку.

Межличностный конфликт является наиболее распространенным типом конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ресурсы, капитал, рабочую силу, одобрение проекта и т.п. Каждый из них пытается убедить вышестоящих руководителей принять его точку зрения. Межличностный конфликт может также проявляться как столкновение личностей.

Люди с различными чертами характера, взглядами, ценностями иногда не могут поладить друг с другом, так как их взгляды и цели в корне отличаются друг от друга. Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда личность занимает позицию отличную, от позиции группы. В процессе производства в группе устанавливаются определенные нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой, и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Но если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных.

Межгрупповой конфликт возникает в результате того, что любая организация состоит из множества групп, как формальных, так и неформальных. Неформальные группы могут считать, что руководящая группа относится к ним не справедливо и намерена снижать эффективность труда.[[5]](#footnote-5)

В работах российских и зарубежных ученых типы конфликтов определяются также в зависимости от причин конфликтов. Основными причинами являются: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость в задании, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а так же плохие коммуникации.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководитель должен решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть цели организации. Выделение большей доли ресурсов одной группе означает, что другие получат меньше от общего числа. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти всегда ведет к различным видам конфликтов.

Если в организации человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы, также возникает вероятность возникновения конфликта.

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированным и разбиваются на подразделения. Это происходит потому что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для из группы и личных потребностей. Таким образом, различие в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

Различие в манере поведения и жизненном опыте также могут увеличить вероятность возникновения конфликта. Например, люди с чертами характера, которые делают их авторитарными, догматичными, безразличными к самоуважению других людей, чаще всего вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представлениями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации, плохая передача информации могут быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. [[6]](#footnote-6)

Как было отмечено ранее, конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Положительные последствия конфликта заключаются, во-первых, в том, что проблема решается таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате сотрудники чувствуют свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении принятых решений - враждебность, вынужденность поступать против воли. Другое положительной последствие конфликта состоит в том, что стороны больше бывают расположены к сотрудничестве в будущих конфликтных ситуациях. Конфликт так же может уменьшить конформность, инертность мышления, когда подчиненные не высказывают идей, которые противоречат идеям их руководителей. [[7]](#footnote-7)

Отрицательные последствия конфликта:

1. неудовлетворенность, плохое состояние духа, текучесть кадров и снижение производительности.
2. меньшая степень сотрудничества в будущем
3. сильная преданность индивида к группе и увеличение непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
4. противопоставление своих целей целям другой группы как положительных, так и отрицательных
5. уменьшение взаимодействия между конфликтующими сторонами
6. увеличение враждебности между ними по мере уменьшения общения
7. придание большего значения победе в конфликте чем решению реальной проблемы

Последствия конфликта определяются тем, насколько эффективным будет управление конфликтом. В научной литературе описываются различные способы управления конфликтными ситуациями. Альберт, Мескон, Хедоури разделяют их на две категории: структурные и межличностные. Существует четыре структурных метода разрешения конфликта - разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

По мнению вышеназванных американских ученых, разъяснения требований к работе является наилучшим методом управления, предотвращающим отрицательные последствия конфликта.

Руководитель должен объяснить каждому сотруднику и подразделению, какие результаты работы ожидаются от них. Какими они обладают полномочиями и ответственностью, какие существуют процедуры и правила работы.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией - применение координационного механизма. Пример такого механизма: цепь команд, установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

Если подчиненные имеют разногласия, конфликта можно избежать, предложив принять решение их общему вышестоящему начальнику.

Следующий метод управление конфликтом представляет собой установление общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий сотрудников, групп или отделов. Идея, заложенная в эти высшие цели - объединить усилия всех участников деятельности и подчинить их единой задаче. Таким образом, достигается слаженность действий всего персонала.

Методом управления конфликтной ситуации является так же создание системы вознаграждения. Люди, которые вносят особый вклад в достижение общих целей, помогают другим группам организации, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Среди межличностных стилей разрешения конфликтов выделяются: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Стиль уклонения подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

Стиль сглаживания характеризуется тем, что руководитель старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к солидарности.

В рамках стиля принуждения преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и злоупотребляет своей властью. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных и приводит к игнорированию важных факторов.

Стиль компромисса характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу наиболее ценно в управленческих ситуациях, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстрого разрешения конфликта. Но использование компромисса на ранних стадия конфликта может помешать внимательному рассмотрению проблемы и уменьшить число альтернатив.

Стиль решения проблемы состоит в признании различия во мнениях и готовности ознакомиться с разнообразными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти наиболее приемлемый способ его разрешения. По мнению американских ученых, этот стиль является наиболее эффективным и приводит к оптимальному решению вопросов.

# 2. Стрессы и пути их преодоления

Одним из важнейших социально-психологических аспектов управленческой деятельности является преодоление стрессов. В литературе данная проблема рассматривается с двух сторон: стрессовые состояния руководителей и стрессовые состояния подчиненных.

В любой, даже наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают у них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться разрушительным для индивида и, следовательно, для организации.

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни.

Под организационными понимают следующие факторы:

1. перегрузка или напротив, слишком малая загруженность работника. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно невознагражденным.
2. конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые требования. Этот конфликт может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия (когда разные руководители могут давать подчиненному противоречивые задания). В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой с одной стороны и соблюдать требования руководства - с другой.
3. непреодолимость ролей возникает, когда работник не уверен, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они будут уклончивыми и неопределенными. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства - что и как они должны делать и как их после этого будут оценивать.
4. неинтересная работа. Однако, взгляды людей на понятие " интересная работа" различаются. То, что кажется интересным одному, совсем не обязательно будет интересным для другого.

Необходимо отметить, что положительные события личной жизни человека в равной или даже большей степени могут вызвать стресс, как и отрицательные события.

 В управленческой литературе предлагаются пути предотвращения и преодоления стресса:

* налаживание особенно эффективных и надежных отношений с руководителем. Требуется понимание его проблем и помощь ему в понимании проблем его подчиненных
* не следует соглашаться с руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования. Необходимы дополнительные объяснения
* информирование руководителя или сотрудников, что не ясны критерии оценки качества работы
* публичное обсуждение проблемы скуки или отсутствие интереса к работе
* включение в график рабочего дня кратковременные перерывы для смены хода мыслей
* умение объяснить отказ при достижении предела, после которого сотрудник не в состоянии взять на себя больше работы.[[8]](#footnote-8)

# 3.Лидерство

Социально-психологическая структура коллектива завершается выдвижением лидера.

Лидерство является одним из социально-психологических факторов, влияющим на работоспособность. Лидерский потенциал – совокупность психологических качеств, соответствующих потребностям группы и наиболее полезных для разрешения проблемной ситуации, в которую эта группа попала. Лидерство – главенство в стимулировании, планировании и организации активности группы. За способностью к лидерству стоят такие интегральные характеристики, как «настроенность на опасность», «управленческие способности» и высокая «личная активность».

Под «настроенностью на опасность» понимается высокая эффективность действий в стрессе, а также чувствительность к потенциальной опасности и бесстрашие.

Действия в стрессовых условиях, наиболее соответствующие роли истинного лидера, заключаются в его первенстве защиты группы, в организации групповых действий, в атакующих действия, в выборе стратегии и тактики поведения группы. Чувствительность состоит в способности лидера предвидеть возможность возникновения стрессовых обстоятельств и варианты их развития. Бесстрашием условно обозначается качество, которое позволяет лидеру дольше всех выдерживать угрозы, направленные на него, и быстрее восстанавливаться после поражений.

В структуре управленческих способностей ведущими являются функции подавления внутригрупповой агрессивности (конфликта) и оказания поддержки слабым членам группы, планирование предстоящих действий группы.

Высокая личная активность лидера включает широкий набор частных проявлений – от инициативности и контактности до физической подвижности и склонности образовывать временные союзы с разными членами группы.

Психоаналитики выде­лили десять типов лидерствам

1. «Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен пода­вить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе люб­ви и почитают.

2. «Вожак». В нем люди видят выражение, концентра­цию своих желаний, соответствующих определенному груп­повому стандарту. Личность вожака - носитель этих стан­дартов. Ему стараются подражать в группе.

3. «Тиран». Он становится лидером, потому что внуша­ет окружающим чувство повиновения и безотчетного стра­ха, его считают самым сильным. Лидер-тиран - домини­рующая, авторитарная личность, его обычно боятся и под­чиняются ему.

4. «Организатор». Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. «Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. «Герой». Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста - благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7. «Дурной пример». Выступает как источник зарази­тельности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. «Кумир». Влечет, притягивает, положительно зара­жает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. «Изгой».

10. «Козел отпущения».

Существует различие между **«формальным»** лидерством - когда влияние исходит из официального положения в организации, и **«неформальным»** лидерством - когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих по­зиций в группе, и поэтому чаще, нежели кто-нибудь дру­гой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от положений не­формальных естественных лидеров. Прежде всего стрем­ление продвигаться выше по служебной лестнице побужда­ет его отождествлять себя с более крупными подразделени­ями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может считать, что эмоциональная привязанность к ка­кой-либо рабочей группе не должна служить ему тормо­зом на этом пути, и поэтому отождествлять себя с руково­дящим звеном организации - источник удовлетворения его личных амбиций. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, часто такой руководитель решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защи­тить их интересы.

Формальные лидеры прежде всего определяют, как, какими способами нужно достичь поставленной, как правило, другими людьми цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствие с детально разработанными планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей, стараются не выходить за их рамки, видя себя и других членами одной орга­низации, в которой должны господствовать определенный поря­док и дисциплина.

В противоположность этому неформальные лидеры определяют, к каким це­лям необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, невзирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей в противоположность менеджерам, которые обеспечивают дости­жение целей с помощью вознаграждения или наказания. В отли­чие от формальных неформальные лидеры не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

Для обобщения сказанного воспользуемся таблицей, в основу которой положены материалы О. Виханского и А. Наумова. [2]

|  |  |
| --- | --- |
| Формальный лидер | Неформальный лидер |
| АдминистраторКомандует, убеждаетВыполняет указания другихДействует на основе расчетаОриентируется на организациюКонтролируетПоддерживает движениеПринимает решенияДелает, как нужноПользуется уважением | ИнноваторВдохновляет, призываетРеализует собственные целиДействует на основе виденияОриентируется на людейДоверяетДает импульс движениюРеализует решенияДелает, что нужноПользуется любовью |

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, неформальный лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития он является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обо­их случаях он - интегратор коллектива, инициатор и организа­тор его активных действий, образец, с которым остальные сверя­ют свои мысли и поступки.

Поскольку неформальный лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интере­сам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях он может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя, даже в сфере производственной деятельности, только те ее решения, которые не противоречат интересам пред­ставляемого им коллектива. Бороться с этим явлением практически невозможно, ибо дав­ление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллекти­ва и его противостояние администрации.

Считается, что в конфликтной ситуации при наличии возмож­ности с неформальным лидером лучше идти на компромисс, предложив ему одновременно официальную должность, которой он обычно не име­ет, но вполне заслуживает.

Проще всего это сделать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, со­впадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать интересами коллектива ради интересов официальной организации, на что люди, доверяя ему, согласятся. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов коллектива, ибо злоупотреблять его доверием опасно.

# Руководство трудовым коллективом

Любым трудовым коллективом чтобы он не распался и продолжал выполнять возложенную на него целевую функцию необходимо руководить. При этом под *руководством* понимается целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы и индивидов, т.е. взаимодействие руководителей и исполнителей, целью которого является постоянное (непрерывное) обеспечение оптимального функционирования определенной системы в целом.

Следует отметить, что понятия "управление" и "руководство" во многом тождественны и использование их для обозначения одних и тех же явлений, целенаправленных действий правомерно. Тем не менее, между ними имеются определенные различия. Управлять производством означает прежде всего, целенаправленно воздействовать на все компоненты управляемой системы для достижения заранее намеченных результатов. Иными словами, управление производством как процесс включает людей, материальные, финансовые и другие ресурсы. Руководить же можно только людьми, но не ресурсами.

Руководство - не только необходимый, но и основной элемент процесса управления, составляющий его главное содержание. Содержание процесса руководства определяется в основном двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером проблемы, которую ему предстоит решить путем воздействия на подчиненный коллектив или индивид.

Воздействие руководителя на исполнителей - процесс непрерывный в такой же мере, в какой непрерывен процесс производства. Воздействие субъекта руководства (руководителя) на объект руководства (коллектив) является прямой связью. В свою очередь коллектив исполнителей, реализуя распоряжения руководителя, информирует его о ходе работ, факторах, способствующих успешному выполнению задания или препятствующих этому, и таким образом оказывает воздействие на принятие руководителем последующих решений. Воздействие объекта руководства (коллектива) на субъект руководства (руководителя) является обратной связью.

Руководитель, понимая значение обратной связи в процессе руководства трудовым коллективом, должен активизировать поступление от объекта руководства прежде всего информации, необходимой для принятия обоснованных решений корректирующего или перспективного характера. Значит, обратная связь - процесс управляемый. Руководитель должен активно влиять на формирование структуры информации, поступающей от объекта руководства, с целью обеспечения обоснованности и целеустремленности руководящих решений, вырабатываемых субъектом управления.

Таким образом, руководство коллективом - это процесс непрерывного обмена информацией между субъектом и объектом руководства с целью сознательного их воздействия друг на друга.

Сущность и содержание процесса руководства раскрываются в его функциях: планировании, организации, координировании, стимулировании, контроле.

Процесс руководства производственным трудовым коллективом можно условно разделить на три стадии.

Первая стадия - это определение целей, которые должны быть достигнуты коллективом в определенный отрезок времени - смену, месяц, квартал, год или за другой период.

Вторая стадия - информирование коллектива. Она включает ознакомление коллектива с заданием, методами и приемами выполнения работ, источниками обеспечения их необходимыми ресурсами, системами оплаты труда и другими стимулами, условиями труда и правилами безопасного поведения на рабочем месте и другой информацией.

Третья стадия представляет собой организацию и проведение в трудовом коллективе аналитической работы, целью которой является выявление и изучение технических, технологических и организационных резервов повышения эффективности работы коллектива; причин и факторов недовыполнения или перевыполнения производственных заданий отдельными работниками и бригадами и т.д.

Участие руководителя в достижение трудовым коллективом или отдельным работником поставленных целей определяется прежде всего содержанием и качеством выполнения им основных функций руководства.

Как организатор руководитель коллектива должен обеспечить высокий уровень организованности руководимого коллектива. Организованность коллектива - это прежде всего единство действий всех его членов, разных по характеру, темпераменту, физическим и психическим данным, их общая целеустремленность в решении задач повышения эффективности труда и производства. Поэтому руководитель первичного коллектива как организатор его трудовой деятельности должен уметь ставить перед коллективом конкретные цели и выделять среди них главные и второстепенные, рационально распределять по времени и пространстве усилия коллектива по достижению поставленных целей, определять средства и методы решения конкретных задач, развивать инициативу и способности членов коллектива, умело использовать их знания и опыт при распределении заданий по группам рабочих или специалистов.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы его подчиненные не простаивали без дела из-за плохой организации их труда, чтобы работа была справедливо распределена между работниками.

Руководитель как выразитель и защитник интересов подчиненного ему коллектива наделен полномочиями применять конкретные стимулы для поощрения тех, кто отличается высоким исполнительским мастерством, хорошими количественными показателями работы, дисциплинированностью. Вместе с тем он должен применять определенные формы взыскания и санкции по отношению к нарушителям трудовой дисциплины или лицам, недобросовестно выполняющих свою работу, с целью защиты интересов добросовестных и дисциплинированных работников и побуждения недисциплинированных улучшить свое отношение к труду.

Кроме того, руководитель должен быть потребителем, генератором и распространителем знаний (информации). Информационная его подготовленность позволяет рационально управлять трудовым коллективом. Информация является своего рода энергией и сырьем для выработки управленческих решений. Руководитель в своей работе использует информацию, получаемую как от своего коллектива, так и от других коллективов, т.е. внутреннюю и внешнюю. На основании этой информации он оценивает состояние объекта руководства и принимает решения. Качество решений руководителя в значительной мере зависит от объективности, своевременности и целенаправленности информации. Чем выше обоснованность управленческих решений, тем больших успехов в решении экономических и социальных проблем добивается трудовой коллектив.

Руководитель, для того чтобы побудить подчиненный ему коллектив к достижению поставленных целей использует совокупность приемов и действий, называемых методами. В литературе нет единого подхода к классификации методов управления.

В реальной жизни трудового коллектива различные способы воздействия по-разному влияют на индивида. Этим обусловливается необходимость применения в процессе руководства трудовым коллективом одновременно различных методов воздействия. В практике нет четких границ между ними, например, пользуясь административно - распорядительными методами воздействия на коллектив или отдельных его членов, руководитель учитывает требования экономических законов, трудового и хозяйственного права и т.д.

Наибольшее воздействие на отношение человека и коллектива к труду оказывают экономические методы руководства.

Административно - распорядительные методы используются для решения тех же задач, которые решаются преимущественно экономическими методами, но в отличие от последних не дают исполнителю альтернативы в выборе средств исполнения решений. Они осуществляются в форме приказов, указаний, распоряжений в устном или письменном виде, издаваемых вышестоящим руководящим органом или руководителем по отношению к нижестоящему, исполнителю.

Социально-психологические методы руководства основаны на использовании руководителем приемов и способов воздействия на отдельных работников или коллектив в целом, вытекающих из знания им психологии человека вообще, специфических черт и особенностей психологии отдельных работников в частности. Задача руководителя состоит в том, чтобы использовать эти знания для создания в коллективе таких отношений, которые позволяют подчиненным любое его распоряжение воспринимать как обоснованное, справедливое и соответствующее общественным нормам.

# Мотивация коллектива

## ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

 Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их **мотивация**.

 Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

 *Трудовая мотивация* - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

 Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличии от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результат трудовой деятельности.

 Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

 Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

 При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

 Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребность в привязанности, уважении, успехе.

 Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

 *«Внутреннее»* вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

 *«Внешнее»* вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

 Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

 Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

#### СПОСОБЫ УЛУЧШЕНИЯ МОТИВИРОВАННОСТИ ТРУДА

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

1. Материальное стимулирование.

2. Улучшение качества рабочей силы.

3. Совершенствование организации труда.

4. Вовлечение персонала в процесс управления.

5. Неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

 Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение для периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

1. Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
2. Правильно располагать и хранить нужные предметы
3. Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
4. Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
5. Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

## ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН.

## ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ЗАПАДЕ.

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером называется *телеработой*. Основной ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2000 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Киеланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Известный ученый в области лидерства Д. Мак. Грегор, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию X» и «теорию Y».

«Теория X» - это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставлять трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория Y» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности.

# Заключение

Эта работа направлена на то, чтобы проиллюстрировать насколько сложно и одновременно легко сделать компанию процветающей.

Успех любой коллективной деятельности лежит в отношениях сотрудничества и доверия, взаимопомощи и профессионализма. При этом не менее важно определить индивидуально-психологические качества личности, её реальное состояние и возможности, степень конфликтности и коммуникабельности. Разумеется, серьёзные исследования человеческой психики требуют сложного и многоаспектного анализа, использования разнообразного набора конкретных методик.

Коллектив – это сам по себе потенциально мощный стимул трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создаёт творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идёт на работу и с таким же с неё возвращается домой. Совместное решение производственных интересов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников.

Эффективность и комфортность делового общения в группе в огромной степени зависят от её руководителя, точнее – от практикуемого им стиля руководства.

Стиль вообще есть проявление и выражение индивидуальности руководителя. Он «подбирается» как личный гардероб: чтобы было, во-первых, удобно, а во вторых, - соответственно ситуации. Но то, что удобно и привычно для босса, вовсе не обязательно является таковым для подчинённых.

Для того, чтобы организация успешно процветала и развивалась руководителем должны учитываться масса параметров, причём касающихся не только экономических и юридических ситуаций. Руководитель организации должен точно понимать, кем руководит, на кого нужно обращать внимания больше, с кем и как он должен разговаривать.

# Список используемых терминов

1. социальные группы
2. сплочённость коллектива
3. социально-психологический климат в коллективе
4. конфликты
5. мотивация

# Список использованной литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1996
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М., 1996
3. Если вы – руководитель…элементы психологии менеджмента в повседневной работе
4. Издательство «Дело» Москва 1993
5. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. -М., 1997
6. Основы психологии: учебное пособие. - М.,1986
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие. - Ростов н/Д, 1997
8. Психология и этика делового общения: учебник для вузов/ В.Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В.Н. Лавриенко и др.: под ред. Проф. Лавриенко. – 2-е изд., переаб. дДоп. – М.:Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
9. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. - М., 1997
1. Мескон М.Х., Альберт М., Основы менеджмента. М., "Дело", 1992. С.440 [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.i-u.ru/biblio/arhiv/books/novikova\_soc/soc\_nov33.asp [↑](#footnote-ref-2)
3. Козырев В. Начни с управленческой культуры. Екатеринбург, "Библиосервис". 1992. С.48 [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С.517 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С.520 [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С.522 [↑](#footnote-ref-6)
7. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. М. Экономика. 1991. С.111 [↑](#footnote-ref-7)
8. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М. С. 45 [↑](#footnote-ref-8)