

## **Лекция 8. Управление отношениями и их измерение, регулирование.**

### **1. Регулирование социально-психологического климата (СПК) в организации.**

Под регулированием СПК подразумевается такой способ преднамеренного воздействия на те или иные социально- психологические аспекты деятельности работников организации, который приводит к изменению содержания и структуры СПК в желаемом и предвидимом направлении, отражающем объективную тенденцию социального развития человеческих ресурсов.

Регулирование СПК коллектива является предметом прикладной практической деятельности руководителя.

Для ее осуществления необходимо определить пути и методы регулирования, предпосылки ее осуществления и социально-психологическую готовность руководителя к данному виду деятельности.

Проведение мероприятий по регулированию социально- психологического климата группы рекомендуется проводить в три этапа.

На первом этапе производится диагностическая оценка основных социально-психологических характеристик работников:

- состояние СПК,
- социально-профессиональные данные,
- демографические особенности сотрудников,
- позиция руководителя относительно лидерства,
- стиль руководства,
- авторитет,
- самооценка руководителем своего стиля и авторитета,
- социально-психологический статус персонала.

На втором этапе руководители обучаются основам культуры управления и корпоративной культуры предпринимательской структуры в целом.

Целью обучения является: коррекция социально- психологических установок и позиций руководителя с целью совершенствования его стиля и на этой основе улучшение СПК и повышение эффективности деятельности работников.

Обучение руководителей целесообразно проводить в три стадии.

**На первой стадии** руководители знакомятся с социально- психологическими основами управления человеческими ресурсами, с понятием социально-психологических факторов управления по следующим направлениям:

- психология руководства и лидерства, их соотношение,
- стиль руководства,
- позиция руководителя,
- типология лидерства,
- результаты исследования в этой области. Исследуется также социально-психологический климат группы:
- понятие, функции,
- структура,
- типология,
- пути и методы диагностики,
- опыт и результаты исследований.

**Вторая стадия** заключается в анализе результатов диагностики социально-психологических аспектов управления.

Проводится анализ типичных ситуаций - конфликты и противоречия:

- стиль,
- позиция руководителя,
- СПК коллектива,
- авторитет руководителя и т.д.

**На третьей, заключительной, стадии** проводятся индивидуальные консультации руководителей по итогам исследований, которые включают в себя разбор специфических для каждого руководителя ситуаций, трудностей, ошибок в порядке индивидуальной беседы-консультации по специальному графику. Эксперт анализирует природу и возможный эффект вариантов разногласий социально-психологических факторов, оценивает степень адекватности или неадекватности позиций руководителя и дает ряд практических рекомендаций по эффективному использованию социально-психологических факторов, коррекции позиции руководителя.

Особое внимание при этом уделяется обоснованию данных рекомендаций и характеристике конкретных приемов и методов их практического осуществления в конкретном коллективе.

На третьем этапе рекомендуется провести социально- психологический тренинг руководителя, коррекцию его позиций по итогам исследований в случае несоответствия между этими позициями и действительными социально-психологическими характеристиками тех или иных сторон внутри коллективных межличностных отношений (СПК коллектива, типология лидерства, статус и авторитет самого менеджера, стиль руководства и др.)

На этом же этапе параллельно с обучением руководителей должны обучаться все работники организации основам социально-психологической культуры коллектива по следующим направлениям:

- 1) основы социально-психологических взаимоотношений в коллективе,
- 2) самореализация личности,
- 3) профессиональная этика,
- 4) деловой этикет.

Из наиболее широко применяемых методов регулирования СПК предлагаются следующие.

**Игры общения.** Игра используется для анализа взаимоотношений в коллективе, представляет собой аналог социометрии. Члены коллектива рисуют взаимоотношения в группе, обозначив каждого ее работника кружком, причем величина кружка зависит от влияния этого лица на группу, а расстояние между отдельными кружками зависит от того, насколько близки должны быть друг другу изображаемые лица для лучшего достижения цели организации. Кружки соединяют красными или синими линиями, согласуясь с тем, дружелюбны или нет отношения между этими людьми.

Вариантом такой социометрии является «физическое» изображение отношений в группе. Членам группы предлагают разместиться ближе к тем лицам, кому они отдают предпочтение, и дальше от тех, отношения к которым наиболее прохладны. Конкретная инструкция зависит от ситуации и проблемы, которую нужно преодолеть в группе.

Среди игроков такого типа спонтанно или под руководством консультанта-психолога возникает дискуссия, анализирующая выявленные взаимоотношения и способствующая изменению СПК в группе.

Для развития доверия в группе американские психологи предлагают игру **«разговор на непонятном языке»**. Произнося ничего не значащие сочетания слогов, партнеры стараются интонацией выразить различные эмоциональные реакции и учатся понимать эмоциональный подтекст общения. Повышая психологическую культуру личности и развивая эмоциональное восприятие, игровое оформление общения одновременно ускоряет переход отношений в неформальные и облегчает контакты.

Для улучшения взаимоотношений и СПК группы как способа снятия психологических барьеров, препятствующих общению и самовыражению, широко используется метод ролевых игр. Одним из вариантов является **психодрама**. Разыгрываются сцены, в которых подчиненный играет роль своего начальника, и наоборот. Из двух конфликтующих партнеров по работе каждый выступает сначала в образе себя, а затем в роли своего противника, высказывая от лица партнера его скрытые чувства и таким образом «вживаясь» в образ своего «врага», чтобы лучше понять, что должно способствовать разрешению конфликта. Остальные присутствующие при ролевой игре являются «зрителями». Задача зрителей: активно обсуждая действия участников или даже разыгрывая сцену, помочь разрешить конфликт или проблему.

Ролевые игры неразрывно связаны с дискуссией. Дискуссии, вербальные контакты, встречи, обсуждения, специально организованные собрания - наиболее оптимальные способы по выявлению проблемы.

При их организации руководствуются следующими принципами:

- обсуждение проводится в демократической атмосфере, с обязательной обратной связью, когда выслушивается каждый и опрашиваются все присутствующие, при условии позитивного восприятия каждого мнения ведущим собрание руководителем и всеми участниками;
- поступающие предложения и мнения делают доступными всеобщему обозрению, вывешивая их на стенах на листах бумаги;

Обсуждения проходят по схеме:

- а) дискуссия двоих в присутствии консультанта (используется для разрешения конфликтов партнеров по работе);
- б) обсуждение в малой группе.

Высказывания ограничиваются по теме и времени.

Наибольшую популярность в исследуемых предпринимательских структурах получили следующие виды дискуссий.

**Аквариум.** Присутствующие делятся на участников и наблюдателей. Участники образуют внутренний круг, наблюдатели - внешний. Участники ведут дискуссию, через каждые 20 минут прекращая свое обсуждение. В паузе (5 мин.) наблюдатели оценивают эффективность помощи участников друг другу и высказывают собственные предложения. Таким образом устраивают дискуссию для достижения решения какой-то проблемы, обмениваются информацией, если нужно довести ее до широкого круга лиц.

**Анализ силового поля.** Участники мозговой атаки, анализируя силы, противодействующие решению проблемы, изображают их в виде стрелок на бумаге, причем длина стрелок должна быть пропорциональна величине этих сил. Они также обдумывают и рисуют на диаграмме силы, которые должны способствовать решению.

Невербальные контакты используются для снятия напряжения. Это релаксация с помощью аутогенной тренировки, дыхательная гимнастика.

Немаловажное влияние на СПК оказывает обстановка в помещении. Так, авторы работы «Коммуникации в организации» описывают «плантационную систему» расстановки столов в офисе «без стен» - не упорядоченно, рядами, а хаотично, по принципу взаимных симпатий или совместной работы. При такой расстановке рабочих столов их можно менять местами для изменения потребности коммуникации. Авторы утверждают, что лишь эти меры снизили текучесть кадров на 25 процентов, а эффективность труда повысили на 35 процентов.

Завершающий этап формирования модели по регуляции СПК наступает примерно через 3-6 месяцев после начала первого этапа. На этом этапе предусматривается повторная и окончательная диагностическая оценка состояния СПК, оценка позиций, настроения и авторитета руководителя. Ожидаемый эффект:

- улучшение показателей официального руководства человеческими ресурсами (позиция руководителя, его стиль, авторитет в коллективе, степень адекватности самооценки, уровень культуры управления);

- повышение степени удовлетворенности трудом, обусловленной различными факторами, которые представляют соотношение ожиданий работника и уровня их реализации.

Таким образом, разработанное организационно- методическое обеспечение управления человеческими ресурсами способствует повышению уровня политики управления человеческими ресурсами в организации; снижению сроков процесса адаптации вновь поступивших сотрудников, что, в свою очередь, способствует повышению производительности труда.

Определение уровня мотивации позволяет ранжировать работников по степени ценностных ориентаций, выявить факторы влияющие на неудовлетворенность трудом, оценить отношения работников с руководством и сотрудниками, разработать мероприятия по планированию карьерного роста каждого работника, определить статусные характеристики в межфункциональных группах и соответствующий им престиж.

Рекомендации по регулированию (СПК) способствуют сплочению коллектива организации, повышению социально- психологического настроения к выполняемой деятельности, формированию командного духа, динамизма, что, в свою очередь, способствует повышению производительности труда, конкурентоспособности организации [1].

#### **Список использованной литературы:**

1. Методика регулирования социально-психологического климата (СПК) в организации. URL: <https://textbooks.studio/management-upravlenie-personalom/153-metodika-regulirovaniya-sotsialno.html>.