



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и
фармацевтического товароведения

Методология управления социально - психологическими процессами в аптечном коллективе. Факторы, влияющие на социально - психологический климат и его структура.

ЛЕКЦИЯ

Профессор Ветютнева Н.А.

Дисциплина: управление и экономика фармации

Модуль – фармацевтический менеджмент

4 курс, 8 семестр

ПЛАН ЛЕКЦИИ

1. Вступление. Определение основных терминов.
2. Трудовой коллектив. Определение понятия. стадии развития, признаки.
3. Группы в коллективе
4. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом
5. Социально-психологический климат (СПК) коллектива. Определение понятия.
6. Структура социально-психологического климата коллектива
7. Факторы, которые влияют на состояние социально-психологического климата в коллективе

ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Изучить состав трудового коллектива и группы в аптечных организациях.

Ознакомить студентов с основными методами и факторами, влияющими на состояние социально - психологического климата в коллективе.

Понятие «коллектив»



Коллектив - высшая форма (формальной) группы в организации. Коллектив - это группа людей, привлеченных к совместной деятельности и объединенных единой целью, которая подчиняется общественной цели

Существенный признак коллектива - общественная важность целей и задач, на реализацию которых направлены действия его членов. Это и дает основания рассматривать коллектив, как важнейшую ячейку общественного организма





• Признаки коллектива:

- 1. Сознательный характер объединения людей.
- 2. Единство общих и личных целей членов коллектива.
- 3. Относительная устойчивость, деятельность функционирования.
- 4. Чёткая организованная структура внешних и внутренних связей и взаимоотношений.
- 5. Наличие органов координации деятельности(органов самоуправления).

Признаки трудового коллектива

Единая цель

Каждый работник, входящий в коллектив, становится участником отношений общественного производства, цель которого – выпуск общественно необходимой продукции. Совместная производственная деятельность сопровождается постоянным общением в коллективе в процессе работы. При этом проявляются три вида общения: служебное, профессиональное, межличностное

Система авторитета власти

Трудовая деятельность людей нуждается в управлении и организационном воздействии. Не случайно известен такой феномен как лидерство

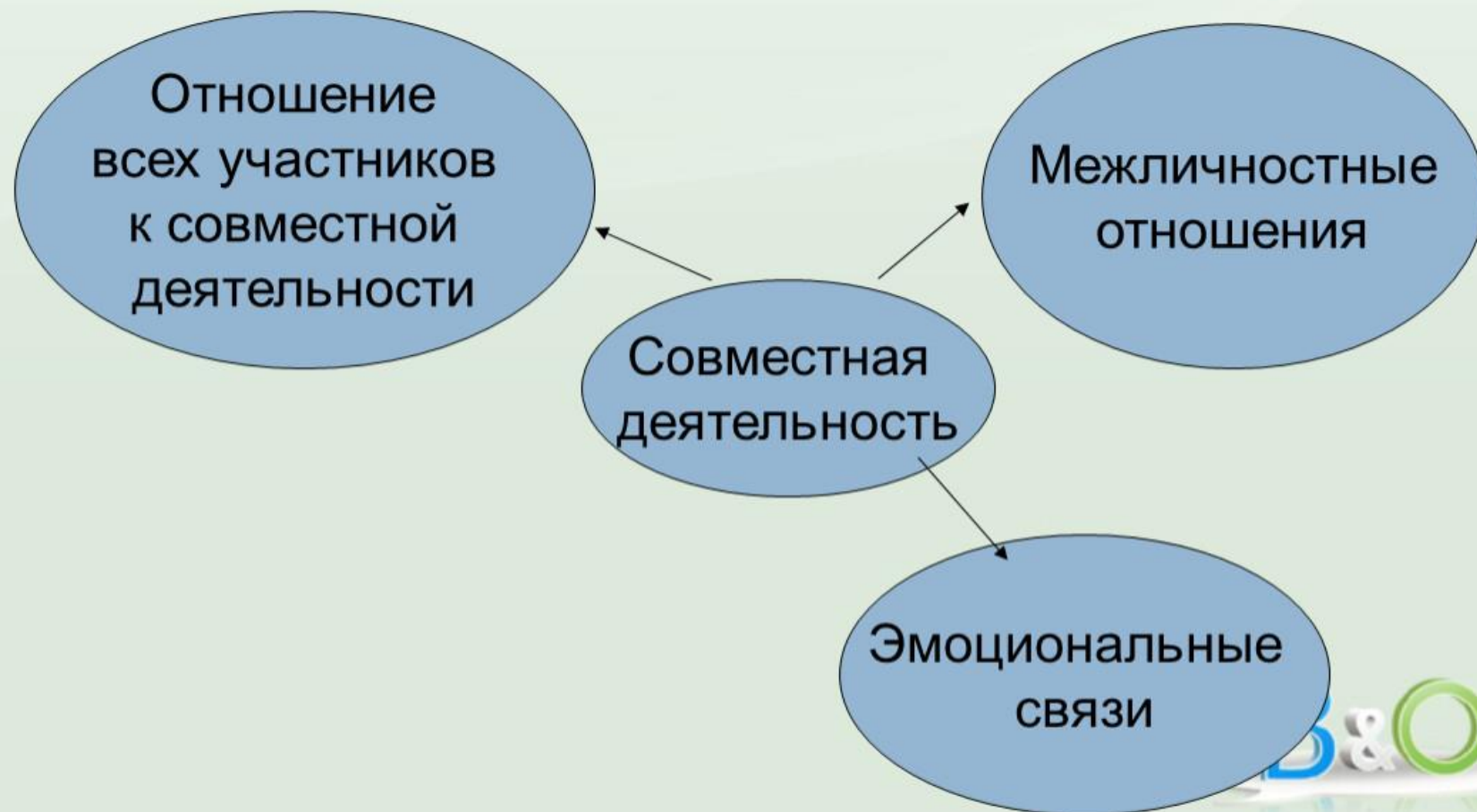
Распределение обязанностей между членами коллектива

Каждый член трудового коллектива выполняет определенные обязанности, которые обуславливают его служебное и социальное место в коллективе. При этом для каждой должности существуют конкретные служебные обязанности и выполняемые должностные функции.

Социально-психологический климат

Совокупность отношений членов коллектива к труду, своим обязанностям, коллегам и руководству, создает определенный социально-психологический климат (атмосферу), от которого во многом зависит характер отношений в коллективе

СТРАТОМЕТРИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ КОЛЛЕКТИВА по А.В. Петровскому

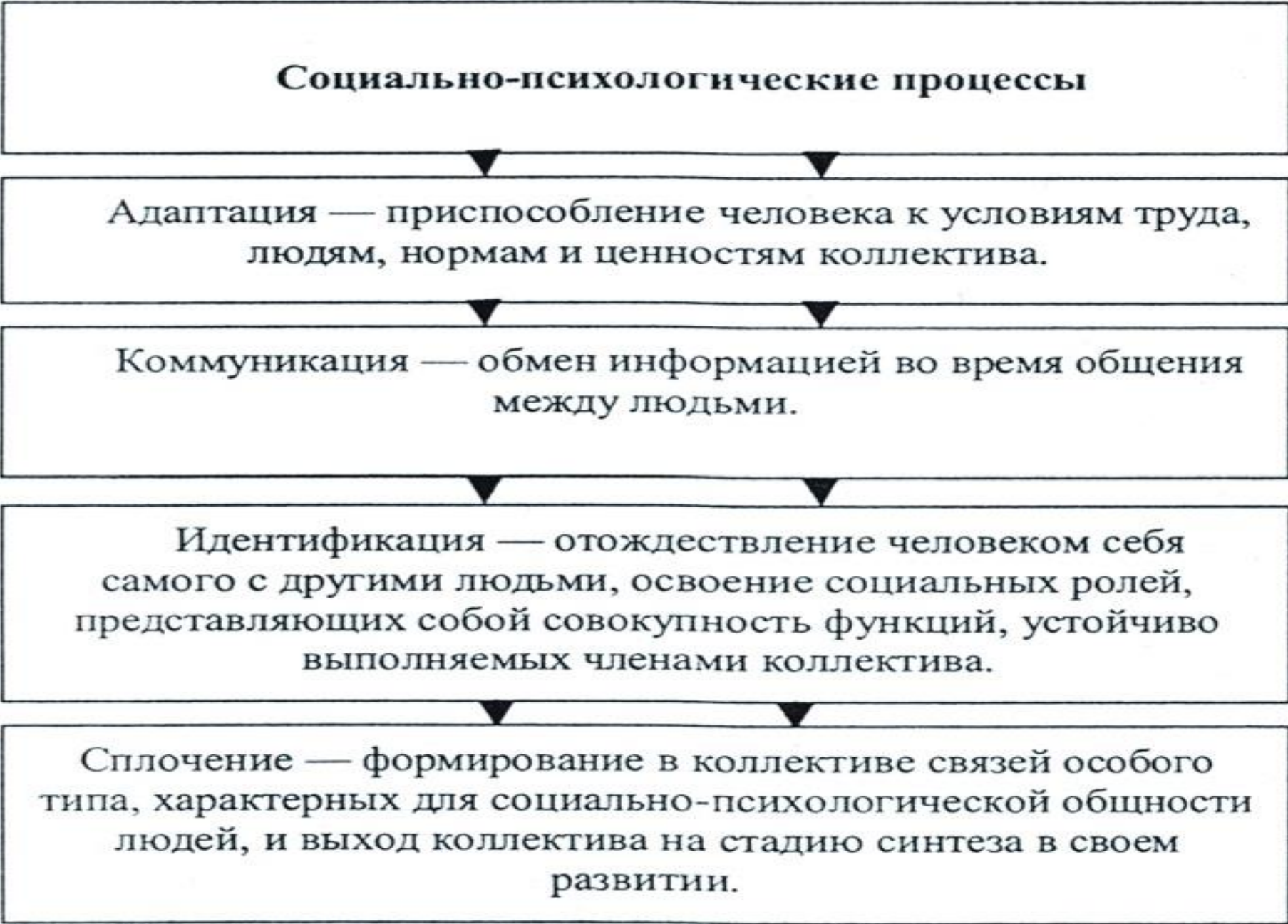


Фазы развития коллектива (А.В. Петровский)

- 1 Адаптация личности в коллективе;
- 2 Индивидуализация;
- 3 Интеграция личности в коллективе.



Социально-психологические процессы



```
graph TD; A[Социально-психологические процессы] --> B[Адаптация — приспособление человека к условиям труда, людям, нормам и ценностям коллектива.]; B --> C[Коммуникация — обмен информацией во время общения между людьми.]; C --> D[Идентификация — отождествление человеком себя самого с другими людьми, освоение социальных ролей, представляющих собой совокупность функций, устойчиво выполняемых членами коллектива.]; D --> E[Сплочение — формирование в коллективе связей особого типа, характерных для социально-психологической общности людей, и выход коллектива на стадию синтеза в своем развитии.];
```

Адаптация — приспособление человека к условиям труда, людям, нормам и ценностям коллектива.

Коммуникация — обмен информацией во время общения между людьми.

Идентификация — отождествление человеком себя самого с другими людьми, освоение социальных ролей, представляющих собой совокупность функций, устойчиво выполняемых членами коллектива.

Сплочение — формирование в коллективе связей особого типа, характерных для социально-психологической общности людей, и выход коллектива на стадию синтеза в своем развитии.

Социально-психологическая адаптация

- адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ – это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно восприняты новым сотрудником, выделяют четыре типа адаптации

Отрицание –
непринятие
никаких норм и
ценностей

бунтарь

Мимикрия –
соблюдение
вспомогательных
норм и ценностей,
маскирующее
отрицание основных

приспособленец

Адаптивный
индивидуализм –
полное соблюдение
основных норм и
ценностей
при частичном
принятии или
отрицании
вспомогательных

оригинал

Конформизм –
полное
принятие всех
норм и
ценностей

Методы адаптации персонала

МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ	
Название группы	Общая характеристика
Экономические методы	Обеспечивают предоставление льгот, в <u>первые месяцы</u> работы в виде понижения: ➤ норм выработки для рабочих ➤ требований для специалистов и управленческих работников
Организационно-административные методы	Устанавливают контроль хода адаптации работника и применение корректирующих действий
Социально-психологические методы	Вовлекают работника в различные связи и взаимодействия в коллективе, способствуют более быстрому введению в должность

В качестве основных элементов адаптации молодого специалиста можно выделить следующие:

- ✓ овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- ✓ овладение профессиональной ролью;
- ✓ выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- ✓ самостоятельность при выполнении должностных функций;
- ✓ удовлетворенность выполняемой работой;
- ✓ интерес к работе, возможность реализации своего потенциала;
- ✓ стремление к совершенствованию в рамках профессии;
- ✓ информированность по важнейшим вопросам работы;
- ✓ установление хороших взаимоотношений с коллегами;
- ✓ ощущение психологического комфорта;
- ✓ чувство справедливого вознаграждения за труд;
- ✓ взаимопонимание с руководителем.



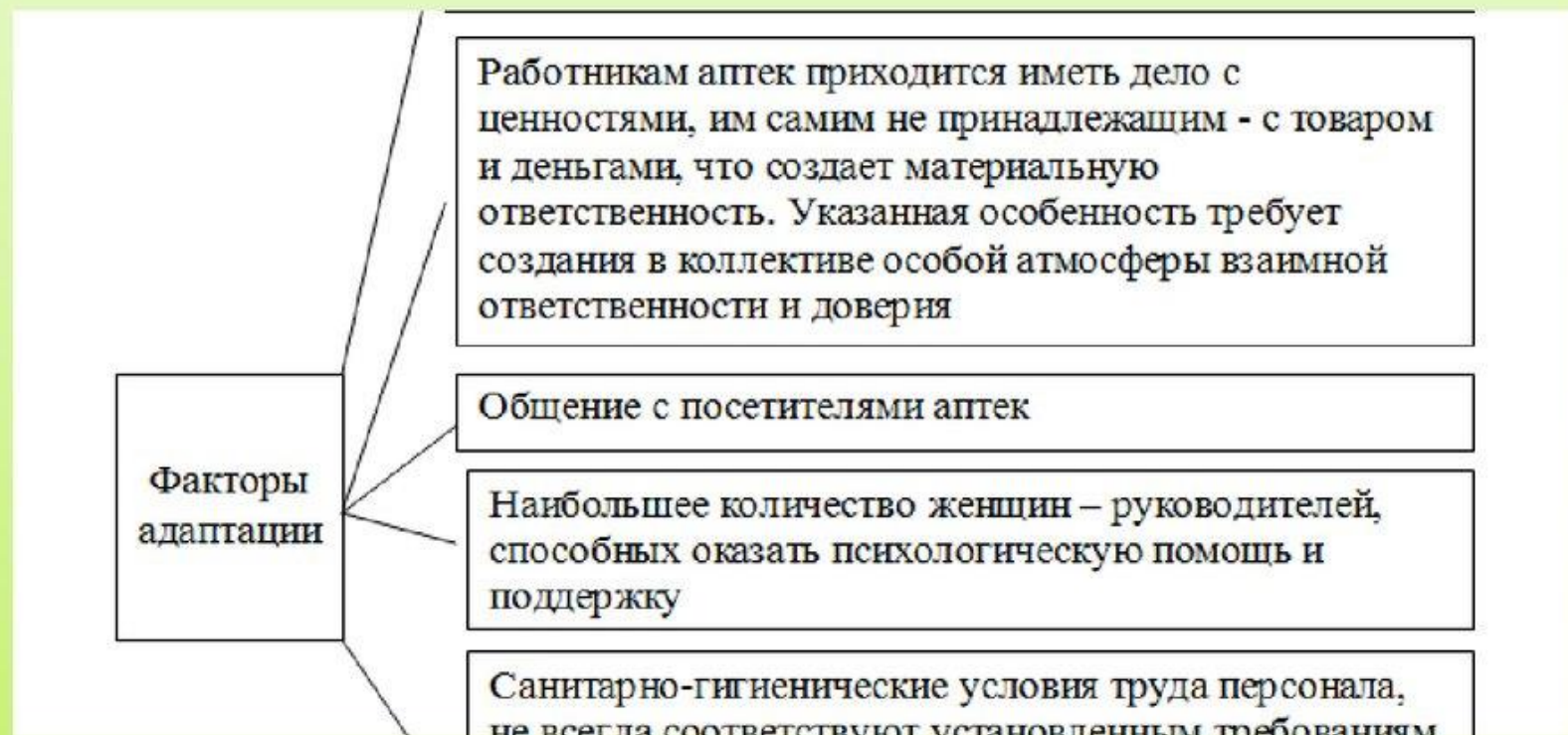


Рисунок 1 – Специфика адаптации фармспециалистов





Управление адаптацией

- Управление процессом адаптации – это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально-психологический, психофизиологический и т. д.) с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т. д.

Этапы формирования коллектива



The diagram illustrates the stages of team formation as a sequence of three colored circles (blue, green, red) connected by a light purple arrow pointing from left to right. The background features abstract blue and white curved lines.

Активное приспособление друг к другу и усвоение требований, норм, традиций

Формирование актива, пользующегося авторитетом у большинства группы

Высокий уровень сплочённости, близость взглядов, оценок и позиций членов коллектива

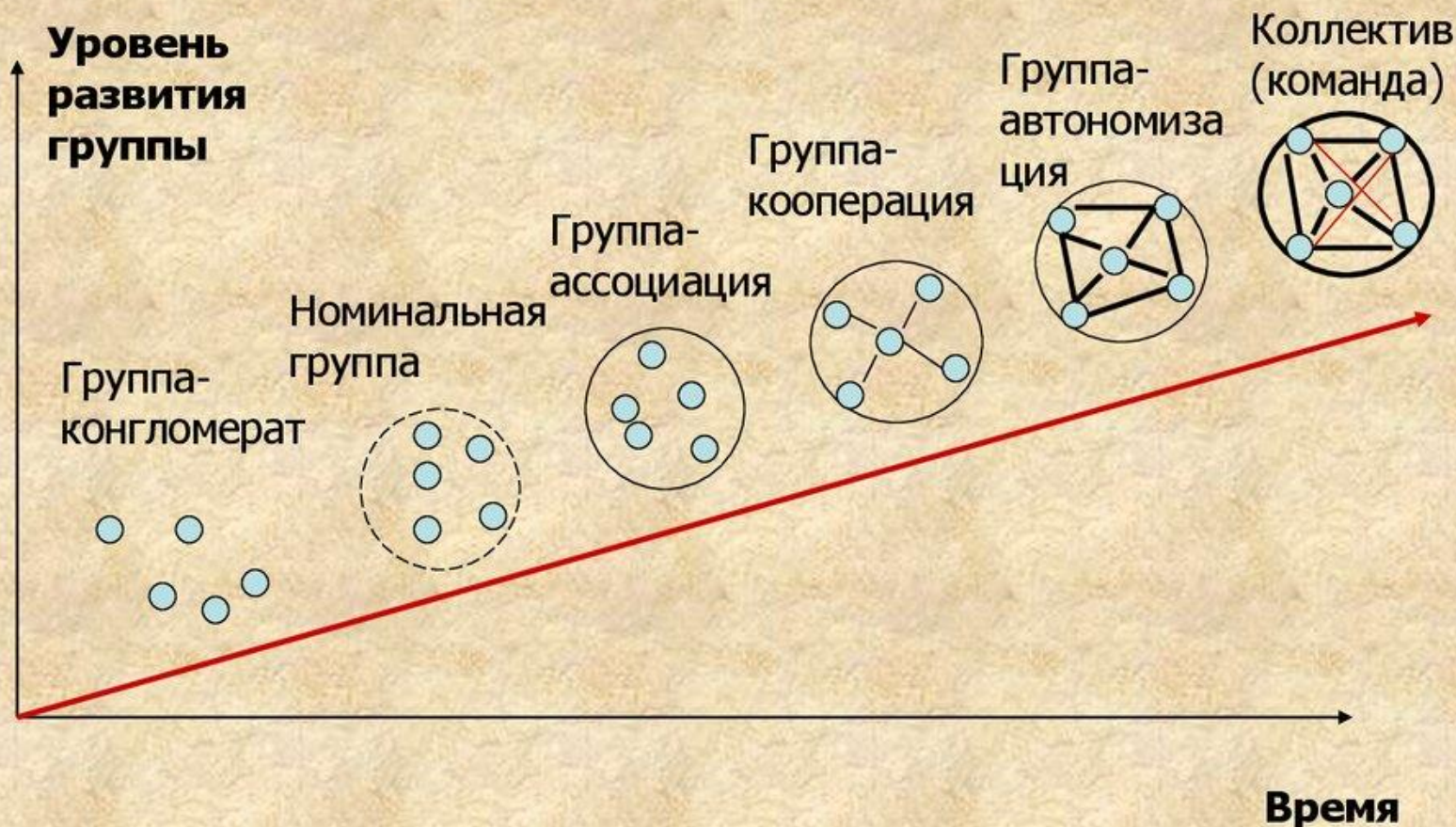
Этапы формирования коллектива:

- 1. Группа-конгломерат** – ранее незнакомые люди, оказавшиеся на одном пространстве и в одно время. Их взаимоотношения и взаимодействия поверхностны и ситуативны.
- 2. Номинальная группа** имеет свое название, ей приписываются определенные извне цели, виды деятельности, условия взаимодействия с другими группами.
- 3. Группа-ассоциация** характеризуется единой жизнедеятельностью, появлением первых признаков коллективообразования, формированием ее структуры как коллектива.
- 4. Группа-кооперация** отличается реально действующей организационной структурой, высоким уровнем группового сотрудничества. Межличностные отношения и внутригрупповое общение на этом этапе носят сугубо деловой характер.
- 5. Группа-автономия** характеризуется высоким внутренним единством. В ней происходит идентификация членов группы с ней ("Моя группа"), проявляются признаки обособления, эталонизации (монореферентности), внутренней слитности и спаянности.
- 6. Группа-корпорация** — лжеколлектив характеризуется гиперавтономизацией (замкнутостью, изоляцией себя от других групп, противопоставлением себя другим группам, установкой на достижение своей цели любой ценой, даже за счет других).
- 7. Группа-коллектив** характеризуется коллективистической направленностью.

Причины вступления людей в малые группы



Команда – высший уровень развития группы



Модель развития коллектива Л.И. Уманского
(советского психолога, классика в области психологии малых групп)

Этапы командообразования

Функционирование

Адаптация

Инициативность
Подвижность
Открытость
Работоспособность
Солидарность и
отзывчивость

Вежливость
Безличность
Напряженность
Осмотрительность

Формирование новых
форм общения и
культуры
Формирование новых
моделей поведения
Обратная связь
Конфронтация точек
зрения

Подспудные конфликты
Конфронтация людей
Образование клик
Затрудненное
продвижение

Нормирование

Группирование и
кооперация

Отличия «команды» от «группы»

Параметры различий	Команда	Группа
<i>Цели</i>	Всегда ориентирована на решение деловых задач	Может ориентироваться на взаимную поддержку, общение, получение удовольствия, занятия спортом и т.д.
<i>Способ формирования</i>	Специально формируется	Может образовываться спонтанно
<i>Время существования</i>	Длительность жизни ограничена задачей, которая решается	Жизненный цикл группы теоретически не ограничен

Коллективы по мере своего развития проходят стадии :

1. **«притирка».** Коллектив может выглядеть деловым и организованным, хотя на самом деле подлинные чувства скрываются, подлинного обсуждения совместных действий почти нет, люди практически не слушают друг друга.
2. **«ближний бой».** Оценивается вклад лидера, образуются группировки и разногласия выражаются более открыто; личные взаимоотношения приобретают большую значимость, сильные и слабые стороны сотрудников становятся более заметными; начинается обсуждение улучшения взаимоотношений; иногда происходит борьба за лидерство.
3. **«экспериментирование».** Потенциал коллектива накапливается, обсуждается как использовать ресурсы и способности, методы работы пересматриваются, начинается экспериментирование с целью повышения производительности работы.
4. **«эффективность».** Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов, акцент переносится на рациональное использование ресурсов, творческое решение задач, управленческие функции переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи.
5. **«зрелость».** В развитом коллективе устанавливаются прочные связи между его членами, отношения носят неформальный характер и приносят удовлетворение, личные разногласия быстро устраняются; коллектив превращается в команду и вызывает восхищение, потому что способен показывать высокие результаты и стандарты достижений.

Достижение стратегического успеха организации возможно через создание и функционирование эластичных, самонастраивающихся структур (команд).

«Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое» Травин В

Стадии развития коллектива

Стадии развития коллектива	Характерные черты коллектива
1 Притирка	Этап первичного знакомства и адаптации. . На этом этапе развития часто наблюдается т.н. «псевдосплоченность» коллектива.
2 Этап «Дворцовых переворотов».	Это период борьбы за лидерство. Может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива (банкротство фирмы, дежекка вкладов). На этом этапе действующий лидер должен подтвердить свои полномочия или уступить место более сильному.
3 Результативность	Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Принимаются меры по повышению производительности. Чаще всего быстро достигаются высокие результаты.
4. Эффективность	Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач.
5 Мастерство	В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Коллектив способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.
6 Старение	В коллективе накопилась усталость, чаще всего доминируют формальные взаимоотношения и оглядка на лидера. По результативности он уже проигрывает более активным конкурентам, т.к. продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени.
7 Смерть	Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места.

По сплоченности коллективы делят на:

- **1. Сплоченные** - где подавляющее большинство имеет согласие по поводу моральных установок и ролевых обязанностей. Отношение между людьми носит конструктивный характер.
- **2. Разобщенные** - когда каждый член коллектива имеет свое мнение и позицию, а мнение других отвергает или проявляет к ним безразличие непонимание. Отношения носят деструктивный характер.
- **3. Расчлененный** - согласие между людьми наблюдается только в малых неформальных подгруппах, что приводит к психологическому расслоению группы.

Взаимоотношения личности и коллектива

Три модели развития отношений между личностью и коллективом:

1. Личность подчиняется коллективу (конформизм)
2. Личность и коллектив находятся в оптимальных условиях (гармония)
3. Личность подчиняет себе коллектив (нонконформизм).

Модели развития отношений личности и коллектива



Структура трудового коллектива

Производственная структура	отражает стабильный состав коллектива по производственной функции работников
Социальная структура	по социальной организации трудовой коллектив делится на основной трудовой коллектив (персонал организации), коллективы отдельных подразделений (цех, отдел и т. д.), первичные группы (бригада, лаборатория и т. п.) и отдельные индивидов-работников
Должностная структура	представлена различными должностными группами, которые можно разделить на руководителей (менеджеров) разного уровня управления, а также многочисленные должности специалистов, служащих, рабочих
Подструктура потребления	характеризует трудовой коллектив по признаку участия работников в фондах потребления (заработной платы, социальный пакет и других фондах)
Профессиональная и квалификационная структура	представлена различными профессиональными группами, составляющими данный коллектив
Социально-демографическая структура	представлена различиями работников по возрасту, полу, образованию, а также по другим различиям, которые важно учитывать в практике формирования и управления коллективом
Структура эстетических и эргономических отношений	отражает эстетические и эргономические ценности, активность и ориентацию в сфере эстетических и эргономических отношений
Административная структура	объективная по своей природе структура коллектива, в которой отношения между людьми складываются на базе официальных, закрепленных в должностных структурах взаимоотношениях отражают функциональные связи между людьми и определяют их официальных характер отношений

КОЛЛЕКТИВ В АПТЕКЕ

Группы в коллективе



Одним из условий эффективного управления является использование менеджером всего потенциала профессиональных групп и коллективов.



В аптечном учреждении могут существовать как формальные, так и неформальные группы.



Группа - понятие, обозначающее определенное число лиц, включенных в определенные виды деятельности и связанных системой общих целей и взаимоотношений. Коллектив - это социальная группа высокого уровня развития.

КОЛЛЕКТИВ В АПТЕКЕ (2)

Формальные группы - это группы, созданные по воле руководства, по заранее продуманному плану для организации производственного процесса.

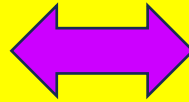
Существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Например, директор аптеки и заведующие отделами.

Производственная группа обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Например, группа работников по изготовлению экстемпоральных лекарств.

КОЛЛЕКТИВ В АПТЕКЕ (3)

Комитеты - это группа внутри организации, сформированная для выполнения определенной цели. Чаще всего они используются для консультирования организации по вопросам особой важности. Например, совет директоров (правление фирмы).



Неформальные группы - это спонтанно возникшие группы в результате взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности. Трудовая среда очень благоприятна для образования неформальных групп. Благодаря трудовой деятельности люди собираются вместе каждый день и в процессе общения оказывают друг на друга эмоциональное влияние, которое создает основу для все более возрастающего взаимодействия людей: совместные обеды, совместный отдых и т.д.

КОЛЛЕКТИВ В АПТЕКЕ (4)



Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая заработная плата.

Важнейшие причины вступления людей в неформальные группы: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение. Очень часто создание неформальной группы является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности в формальной группе.



У неформальных групп много общего с формальными группами. У них также имеются иерархия, лидеры и задачи.



Лидер - человек, обладающий способностью оказывать влияние на других людей с целью достижения определенного результата. Руководитель (менеджер) - это должностное лицо, которое в соответствии со своими обязанностями должно оказывать влияние на людей. Не всегда руководитель может быть одновременно лидером.

КОЛЛЕКТИВ В АПТЕКЕ (5)

Неформальные группы могут как повышать эффективность формальной организации, так и снижать ее. Психологи рекомендуют соблюдать следующие принципы управления неформальной группой:

1. Признание существования неформальной группы и сотрудничества с ней и с лидером группы.

2. Поощрение тех членов неформальной группы, которые способствуют достижению целей организации.

3. Планируя изменения в организации (внедрение новых технологий, реорганизация структуры и т.д.), необходимо учитывать возможное отрицательное воздействие на неформальную группу.

4. Вовлечение неформальной группы в принятие решений в процессе осуществления изменений.

5. Своевременная выдача новой информации с целью предупреждения распространения слухов.

Способы сплочения коллектива

- создание атмосферы движения коллектива и его членов к цели («мажорный тон» жизни);
- включение всех членов коллектива в деятельность по формированию здоровых традиций;
- выдвижение актива;
- создание демократической структуры самоуправления;
- организация жизнедеятельности коллектива, выходящей за рамки основной его деятельности;
- обучение членов коллектива организационно-управленческим навыкам.

**СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Методы управления

В зависимости от используемых средств воздействия выделяют:



Эффект управления – оптимальная комбинация методов управления

Организационные:

- проектирование;
- ориентация;
- регламентация;
- нормирование;
- расстановка;
- документирование

Административные:

- распоряительство;
- наказание;
- поощрения

Методы менеджмента

Экономические:

- постановка общих целей;
- создание условий для самостоятельной деятельности;
- формирование системы экономических стимулов

Социально- психологические:

- формирование благоприятного морально-психологического климата;
- развитие индивидуальных способностей работников

Управление
человеческими
ресурсами

- Социологические методы
- Социально-психологические методы

Управление
персоналом

- Психологические методы
- Экономические методы

Управление
кадрами

- Административные методы
- Организационные методы

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Регламентирующие

Организационно-распорядительные

- дисциплинарные
- правовые
- распорядительные
- предписывающие

Положительные стимулы:

- похвала
- одобрение
- поощрение
- идентификация принадлежности

Отрицательные стимулы:

- критика
- взыскание
- порицание

Стимулирующие

Экономические:

- зарплата
- премии
- льготы
- поощрения

Социально-психологические:

- повышение мотивации
- формирование общих ценностей

Информационный метод

Жесткие и мягкие методы управления

В менеджменте часто применяются **социально-психологические методы управления персоналом**.

Они базируются на знании основ социологии и психологии, благодаря чему позволяют эффективно влиять на людей: на их работоспособность, мотивацию и, как следствие, на успех компании.

Необходимость их использования:

От психологического состояния человека напрямую зависит качество его работы. А атмосфера, которая царит в коллективе, может влиять на результаты его деятельности.

Поэтому, анализируя особенности характера разных сотрудников, а также то, как они взаимодействуют между собой, их распределяют по подразделениям, проектным группам в рамках такого подхода.

В будущем это позволяет улучшить коммуникацию внутри коллективов и минимизировать возникновение конфликтов.

Более того, такие методы управления могут помочь руководителю:

определить неформальных лидеров и поддержать их;

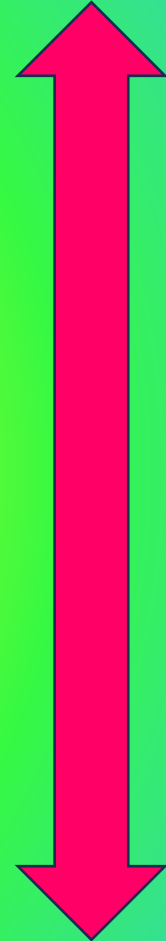
развить внутренний потенциал каждого специалиста;

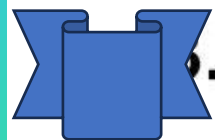
побудить людей к самостоятельности и инициативности;

сформировать корпоративную культуру;

сплотить коллектив и т. д.

Обратите внимание, что через психологические механизмы руководитель может также формировать и укреплять свой авторитет.





УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

Управление социально-трудовыми отношениями — важнейший элемент управления социальной сферой, охватывающий решение:

- социально-экономических и духовно-нравственных проблем продуктивной занятости и защиты от безработицы;
- справедливой оплаты труда и формирования доходов тех, кто работает;
- совершенствования форм социального партнерства;
- гуманизации труда;
- профессиональной подготовки и повышения квалификации; мотивирования трудовой деятельности непосредственно в организациях;
- воспитания уважительного отношения к труду и коллегам по совместной работе



Социально- психологические методы

- совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.



Социально-психологические методы управления

- представляет собой совокупность специфических способов воздействия на поведение работников, социальные процессы, протекающие в коллективе.
- Говоря по-другому, это умение взаимодействовать, общаться с людьми.
- Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду, они воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного указания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.
- Главная задача этих методов — убедить работника в чем-либо.
- К методам социально-психологического воздействия относятся: авторитет руководителя, личный пример, убеждение, поощрение, порицание.

Социально-психологические методы управления

Способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии



Науки, составляющие основы социально-психологических методов управления

Социально-психологические методы управления персоналом

Эти методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в **воздействии на интересы личности, группы, коллектива.**

Для осуществления воздействия на отдельную личность используются **психологические методы**,
для воздействия на группу, коллектив – **социологические методы.**

Используются для решения следующих *задач УП*:

- диагностики профессиональной пригодности работников, оптимального подбора и расстановки кадров;
- наиболее рационального формирования персонала;
- регулирования межличностных отношений в коллективе;
- повышения эффективности стимулирования деятельности работников; повышения эффективности воспитательной работы в коллективе; укрепления дисциплины;
- рационализации трудовых процессов.



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Социально-психологические методы управления

Социальные методы управления	Психологические методы управления
1.Методы социального нормирования	1.Методы комплектования малых групп
2.Методы социального регулирования	2.Методы гуманизации труда
3.Методы социальной преемственности	3.Методы профессионального отбора и обучения
4.Методы повышения социально-трудовой активности	4.Методы управления поведением работника
5.Методы воспитания	5.Методы регулирования межличностных отношений
6.Методы социального планирования коллектива	6.Методы формирования здорового морально-психологического климата
	7.Методы психодиагностики и психогигиены

Социально-Психологические Методы управление персоналом

Потребности	Мотивы	Учет личностных характеристик	Способы психологическо го воздействия	Социологические Методы управления
Физиологические	Условия труда	Тип личности	Внушение	Социальные потребности
Безопасности	Заработная плата	Темперамент	Убеждение	Социальное планирование
Принадлежности к социальной группе	Отношения в коллективе	Направленность личности	Подражание	Установление норм поведения
Признания и уважения	Степень контроля за работой	Характер	Вовлечение	Создание психологического климата
Самовыражения	Политика фирмы	Способность	Принуждение	Управление конфликтами
Достижения	Карьера	Привычки	Побуждение	Форм. и неформ. отношения
Соучастия	Признание и одобрение	Поведение	Осуждение	Профессиональн ый отбор
Властвования	Высокая степень ответственности	Чувства и эмоции	Требование	Управление карьерой
Статусные	Возможности повышения квалификации	Стрессы	Запрещение	Участие в управлении
		Личные характеристики	Командование	Корпоративная культура
			Обманутые ожидание	
			"Взрыв"	
			Метод Сократа	
			Намек	
			Похвала	
			Критика	
			Просьба	

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ



Социально-психологические методы управления персоналом

Социально – психологические методы - способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей психологии и социологии.

Элементы социально-психологических методов :

- социальное планирование;
- социологические методы и исследования;
- личностные качества;
- мораль;
- партнерство;
- соревнование;
- общение;
- переговоры;
- конфликты.

Социально-психологические методы управления

- Прямые
 - внушение
 - убеждение
 - подражание
 - вовлечение
 - принуждение
- Косвенные
 - Создание определённых традиций в коллективе
 - движения наставничества

Социально-психологические методы управления



Специфика социально-психологических методов управления персоналом

Психологический подход сводится к сфокусированности на интересах человека, групп в менеджменте. Те, кто применяют этот подход, ведут работу сразу по нескольким направлениям, а именно:

- стараются создать максимально **комфортные условия труда для каждого сотрудника** (имеются в виду удобное рабочее место, благоприятный настрой в коллективе, возможности для роста и т. д.);
- стараются добиться **сплочённости коллектива через организацию совместного времяпровождения** (корпоративный отдых, мероприятия и пр.), **информирование о стратегических планах, успехах подразделений;**
- **стимулируют к эффективной трудовой деятельности** через донесение миссии и целей компании, повышение мотивации, лояльности персонала.

Социально-психологические методы

Социальные
методы

Социальное
регулирование

Обмен опытом
Соревнования
Воспитание

Социальное
нормирование

Моральный кодекс
Этические структуры

Моральное
стимулирование

Грамоты
Почетные звания
Публичное признание
Благодарность
Похвала

Психологические
методы

Создание
положительного
морально-
психологического
климата

Системы психологической
разгрузки

Формирование малых
групп

Гуманизация процесса
труда

Исключение
монотонности
Расширение
творчества

Классификация приёмов и способов социально-психологического воздействия

Социально-психологические методы управления персоналом позволяют воздействовать на людей двумя способами.

**Через
инструменты:**

- социологии

- психологии

Классификация приёмов и способов социально-психологического воздействия

Инструменты социологии

ориентированы на работу с группами и помогают выявить место каждого сотрудника в коллективе, наладить коммуникацию, минимизировать риск возникновения конфликтных ситуаций, а если они уже есть — оперативно и успешно их решать.

К ним относятся:

социальное планирование — это набор методов, с помощью которых целенаправленно управляют развитием сотрудников как социальной группой, улучшают отношения между ними, определяют цели и способствуют их достижению и т. д.;

методы социологических исследований: анкетирование, интервьюирование, **социометрический метод** (применяется для анализа взаимосвязей в коллективе), собеседование, переговоры.

Интересно, что методы социологических исследований применяют при подборе, введении в должность, расстановке кадров.

Социальные методы управления

- *Метод профессиональной подготовки кадров.*

Осуществляется в различных формах: очная, заочная, вечерняя, очно-заочная, экстернат.

Утвердился многоступенчатый уровень образования: допрофессиональное, профессиональное, послевузовское, повышение квалификации, переподготовка кадров.

- Складывается система непрерывного профессионального образования.



- *Методы практического определения эффективности управления.* Включают статистический анализ, сравнительный анализ социально-демографический анализ, целенаправленное наблюдение за изменениями в жизнеобеспеченности клиента, социологические исследования, математическое моделирование и др.

Социальные методы управления

- *Метод должностного продвижения кадров.*
Включает переход из ранга специалиста в ранг руководителя и ротацию (периодическое перемещение кадров с должности на должность).



- *Метод социально-психологической защиты работников* (снятие психологической нагрузки, напряжения).

- *Метод развития средств труда*
предполагает активное внедрение информационных технологий, программного обеспечения для своевременной обработки имеющейся информации, оперативного проведения аналитических исследований.



- *Метод социального партнерства*
(сотрудник – клиент, сотрудник – сотрудник, сотрудник – специалист другого ведомства и/или другого сектора экономики).

Социологические методы управления позволяют

- Установить назначение и место сотрудников в коллективе
- Выявить лидеров и обеспечить их поддержку
- Связать мотивацию людей с конечными результатами производства
- Обеспечить эффективные коммуникации
- Обеспечить разрешение конфликтов в коллективе



Психологические методы управления

- Психологическое планирование
- Типы личности (организаторский, аналитический, инженерный, творческий, интуитивный)
- Темперамент (сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик)
- Черты характера (экстраверт, интроверт)
- Способы психологического воздействия



**К ним
относятся:**

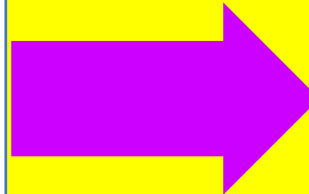
**Через
инструменты
психологии**

Они ориентированы на личность каждого сотрудника и изучают его интеллект, характер, темперамент, а также помогают создать подходящий климат в коллективе, в котором этот сотрудник сможет лучше всего раскрыться и принести максимум пользы компании.

психологическое планирование, его цель — всестороннее развитие личности (метод предусматривает **постановку целей и план их достижения**, благодаря успешной реализации позволяет добиться быстрой адаптации новичков, развития интеллектуальных способностей у сотрудников, минимизации кризисных ситуаций (конфликтов на фоне обид, стрессов));

методы управления, классифицированные по функциям (к примеру, найма кадров, профориентации, организации обучения, управления конфликтами и пр.).

**Отдельно стоит
упомянуть управление
мотивацией
сотрудников, особенно
методом «кнута и
пряника».**



Он действительно эффективен в кризисных ситуациях, но им не стоит злоупотреблять, особенно если речь идёт о «кнуте». Дело в том, что на сотрудников, которые и так всё время развиваются профессионально, «кнут» действует отрицательно. В то же время похвала, признание, выделение их результатов вдохновляют таких людей на ещё большие победы.

Психология управления

**Разрешенные
способы
психологического
воздействия
на сотрудников
организации**



1. Внушение
2. Убеждение
3. Подражание
4. Вовлечение
5. Побуждение
6. Принуждение
7. Осуждение
8. Требование
9. Запрещение
10. Порицание
11. Командование
12. Обман ожиданий
13. Намёк
14. Комплемент
15. Похвала
16. Просьба
17. Совет

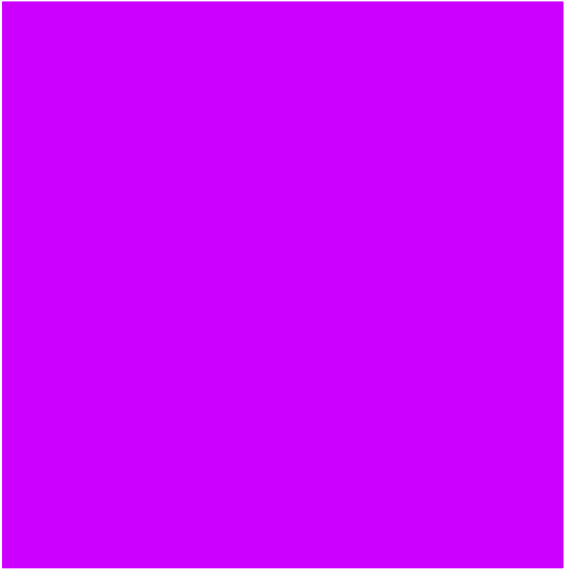
Способы психологического воздействия

Внушение	целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду
Осуждение	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
Убеждение	аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе
Подражание	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других
Вовлечение	психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.)
Побуждение	позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы

Способы психологического воздействия

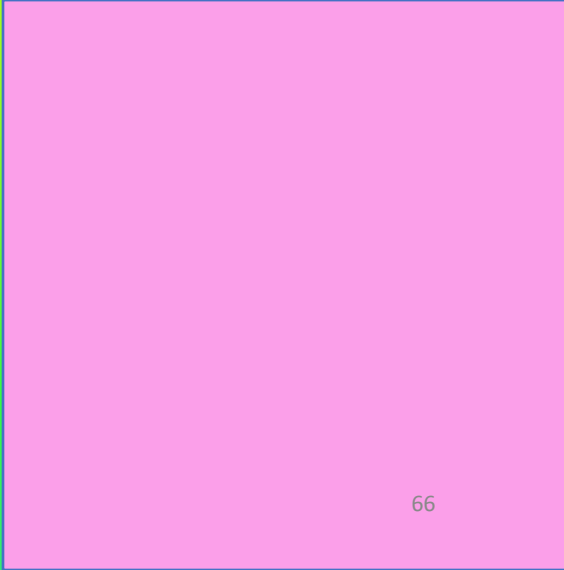
Принуждение	крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания
Осуждение	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
Комплимент	не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т. п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику
Похвала	позитивный психологический прием воздействия на личность и оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение
Просьба	распространенная форма неформального общения, являющаяся эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности
Совет	сочетание просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить

Подкатегории социально-психологических методов управления персоналом

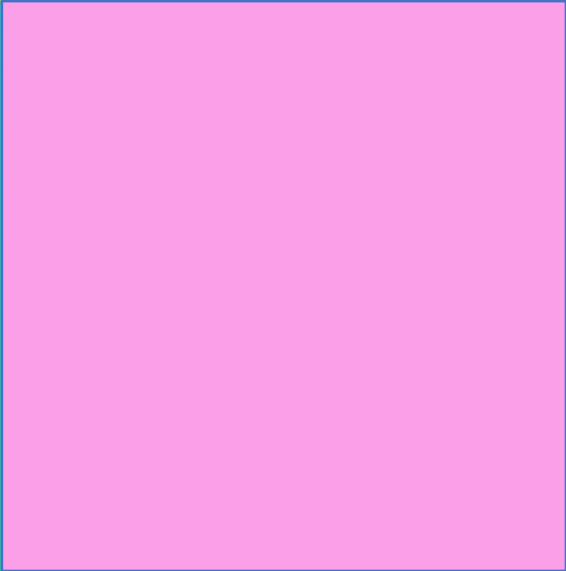


Методы формирования и развития трудового коллектива. В рамках этих методов проводятся исследования, опросы, помогающие выявить совместимость сотрудника и место в коллективе. Задача — сформировать подразделения из людей, которые идеально подходят друг другу и, благодаря своей психологической совместимости, смогут показать наилучший результат.

Гуманизации труда. Чаще всего применяются на местах, где преобладает монотонная деятельность, так как предусматривают разнообразие процесса или улучшение условий труда ради повышения результативности работы и уменьшения количества ошибок.



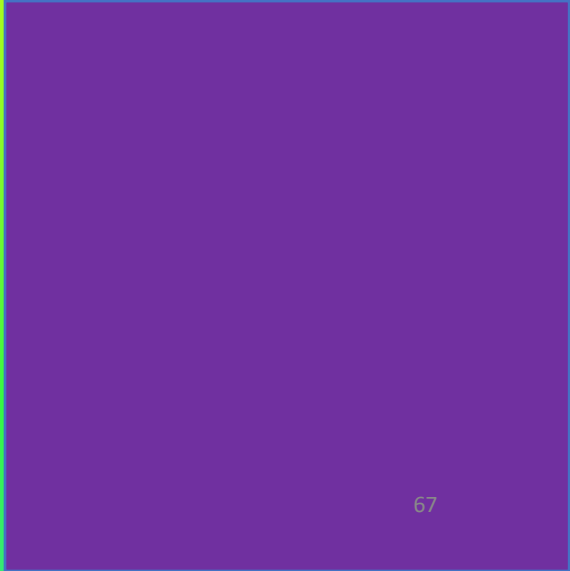
Подкатегории социально-психологических методов управления персоналом



Психологического побуждения. Предусматривают стимулирование персонала с помощью таких механизмов психологии, как: убеждение, подражание, внушение (применяется обычно при возникновении конфликтной ситуации), вовлечение (сводится к формированию интереса у сотрудника к какой-то деятельности), оказание доверия или, наоборот, принуждение.

Отбора специалистов и профобучения.

Помогают выявить сотрудников с определёнными психологическими качествами и сформировать из них коллектив, который сможет показать наилучшие результаты.



Лидеры в коллективах

Выявление неформального лидера — одна из основных задач руководителя в рамках применения социально-психологических методов управления.

Интересно, что специалисты выделяют десять вариантов лидерства.

- «Соверен».

Напоминает строгого, но справедливого отца, к которому прислушиваются и которого уважают. Он может поддержать, помочь поверить в свои силы.

- «Вожак».

Это человек, который соответствует определённым стандартам в коллективе, за что им восхищаются и хотят быть на него похожими.

- «Тиран».

Создаёт впечатление очень сильного лидера, поэтому его боятся и слушаются.

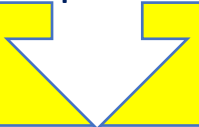
- «Организатор».

Переживает за коллектив и за каждого сотрудника и активно действует, если нужно решить проблемы. За это его уважают.



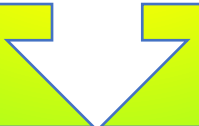
- «Соблазнитель».

Лидер, который хорошо чувствует других людей и своевременно помогает им выпускать отрицательные эмоции, за счёт чего в коллективе предотвращаются конфликты.



- «Герой».

Справедливый лидер, который, если нужно, готов даже пожертвовать собой ради других. Именно поэтому на него равняются, за ним идут.



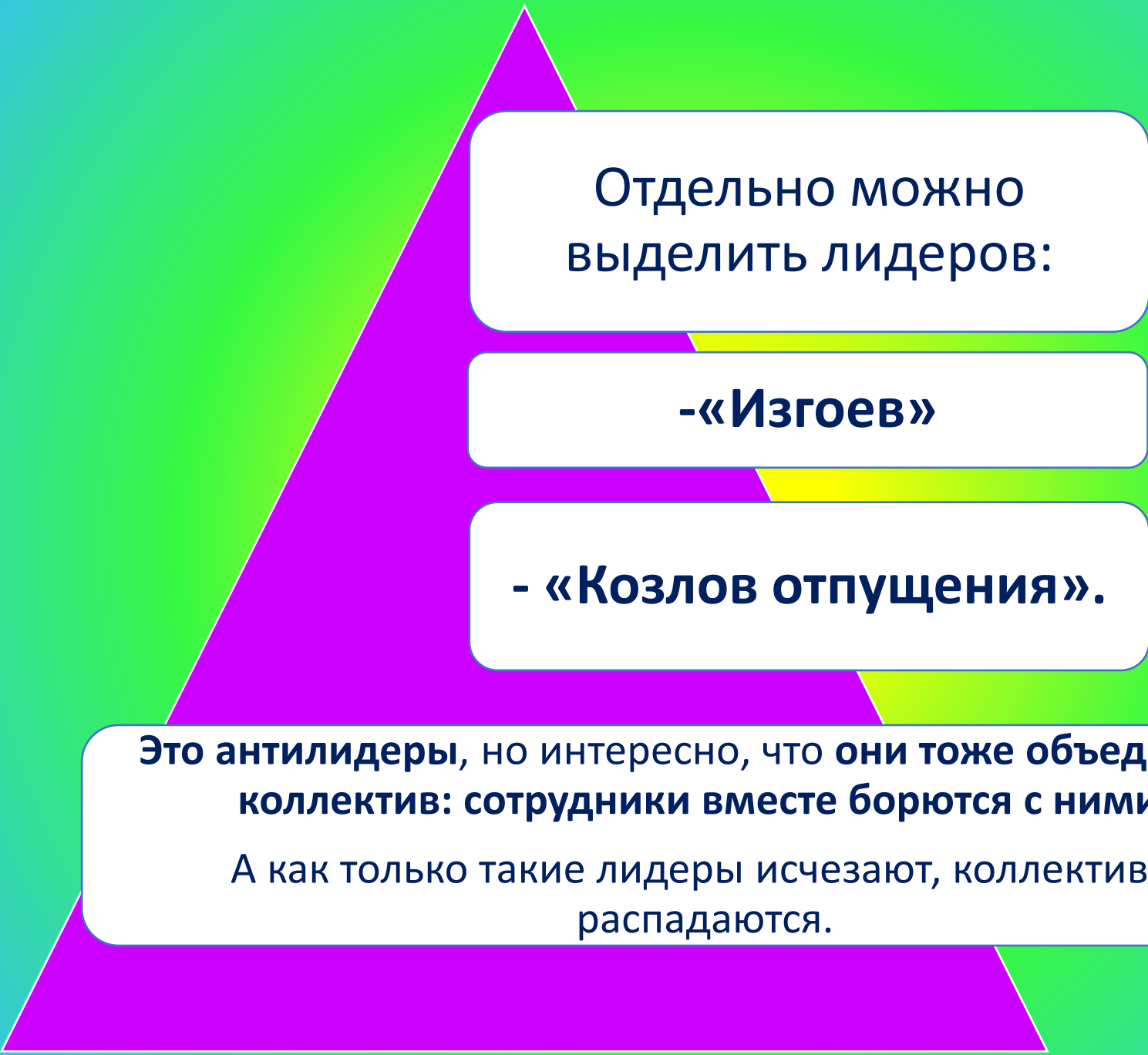
- «Дурной пример».

Обладает сильной энергетикой и ведёт за собой людей.



- «Кумир».

Справедливый лидер, у которого всегда хорошее настроение. За это его и любят.



Отдельно можно
выделить лидеров:

-«Изгоев»

- «Козлов отпущения».

Это антилидеры, но интересно, что они тоже объединяют коллектив: сотрудники вместе борются с ними.

А как только такие лидеры исчезают, коллективы
распадаются.

Особенности социально-психологических методов управления персоналом

Психологический подход имеет свои преимущества, а именно:

- он позволяет эффективнее управлять мотивацией;
- в отличие от экономических методов управления, не требует дополнительных затрат на материальное вознаграждение сотрудникам;
- позволяет наладить коммуникацию в коллективе, создать благоприятную атмосферу, раскрыть внутренний потенциал каждого специалиста.

Особенности социально-психологических методов управления персоналом (2)

В общем, в результате использования социально-психологических методов управления персоналом **снижается нагрузка на руководителя, но при этом ему удаётся быстрее добиваться поставленных целей.**

В то же время есть у таких методов и **недостатки:**

- риск возникновения хаоса в компании из-за отсутствия строгости со стороны руководителя,
- возможные сложности с подбором кадров.

Так, не каждый готов проявлять самостоятельность, инициативность, брать на себя ответственность за результат.

Социально – психологические методы управления

Достоинства заключаются в том, что:

- включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;
- практически не требуются материальные затраты.

Недостатки состоят в том, что:

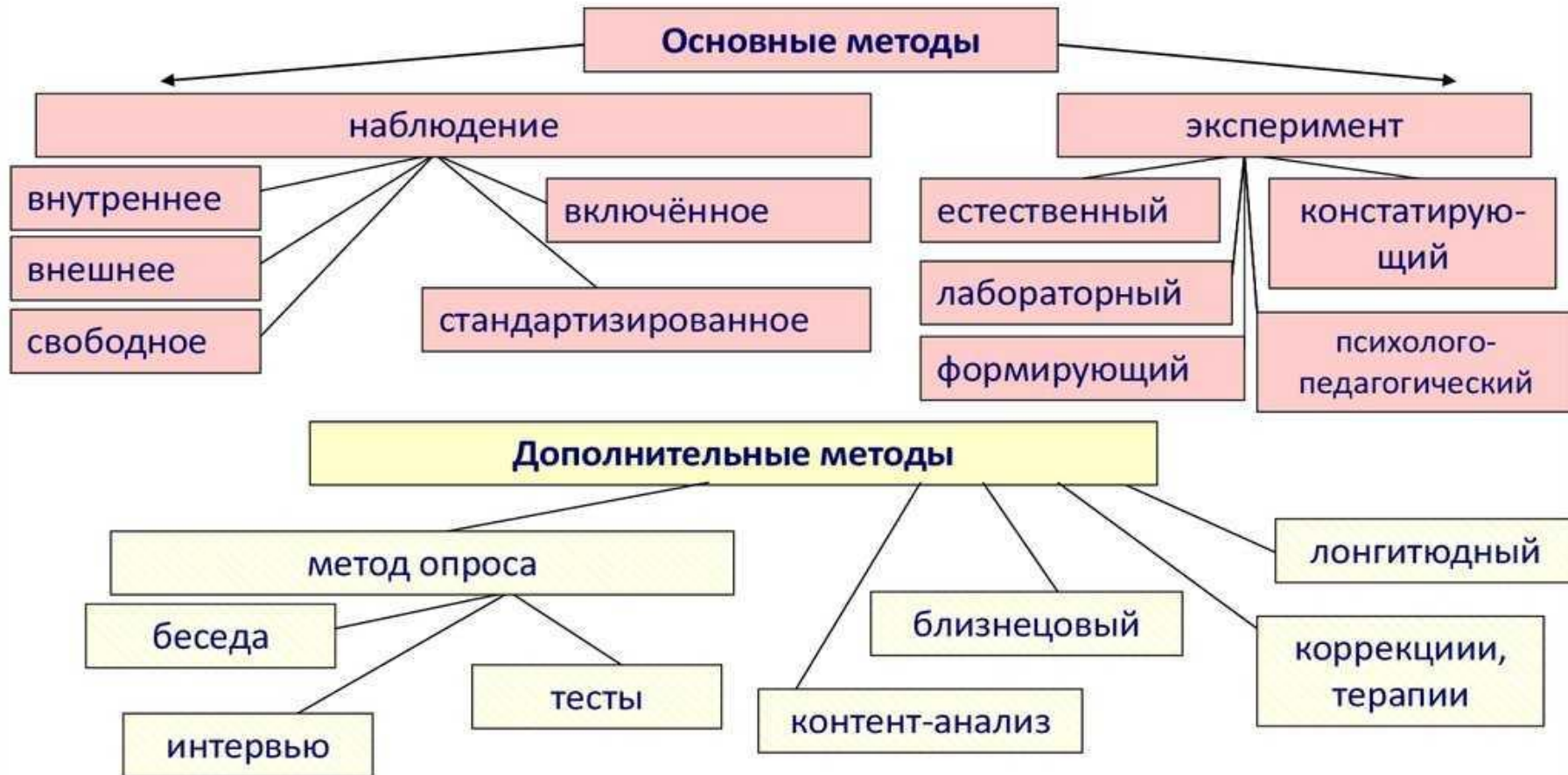
- достаточно трудно прогнозировать результаты;
- не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей.



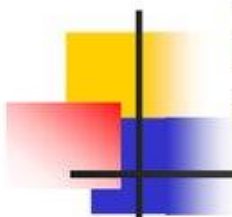
Методы социально-психологического исследования

метод	Область применения
Наблюдение	Сбор информации об объекте исследования
Анализ документов	Качественный и количественный анализ продуктов деятельности человека
Опрос: - интервью - анкета	Получение информации об объективных и субъективных фактах со слов опрашиваемых (респондентов)
Метод социометрии	Исследование социально-психологических отношений в малой группе
Метод групповой оценки личности	Получение информации о человеке через взаимные оценки членов группы
Тесты	Диагностика внутри- и межгруппового взаимодействия, соц. перцепции, социально-психологических свойств личности
Шкалы измерения соц. установок	Замер направленности и интенсивности психологической готовности личности к определенному поведению по отношению к различным категориям социальных стимулов
Эксперимент	Установление причинно-следственных связей между изучаемыми явлениями, хотя бы одно из которых относится к категории социально-психологических
Аппаратурные методы	Исследование феноменов групповой деятельности. Решение практических задач диагностики, комплектования групп, подготовке к совместной работе

Методы психологии



СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ



Социально-психологический климат – совокупность неосознанных, идеальных явлений, мыслей, чувств, проявляющихся в процессе взаимоотношений руководителей и сотрудников в характере их общения.

- **Социально-психологический климат (СПК)** – вид психологического климата, вызванный межличностными отношениями или влияющий на них. СПК проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.
- *Кратковременное проявление СПК называется социально-психологической атмосферой.*

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.



Функции социально-психологического климата

консолидирующая

стимулирующая

стабилизирующая

регулирующая

Социально-психологический климат

- Социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому
- Климат строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния
- Межличностные отношения — это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга
- Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются *стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.*

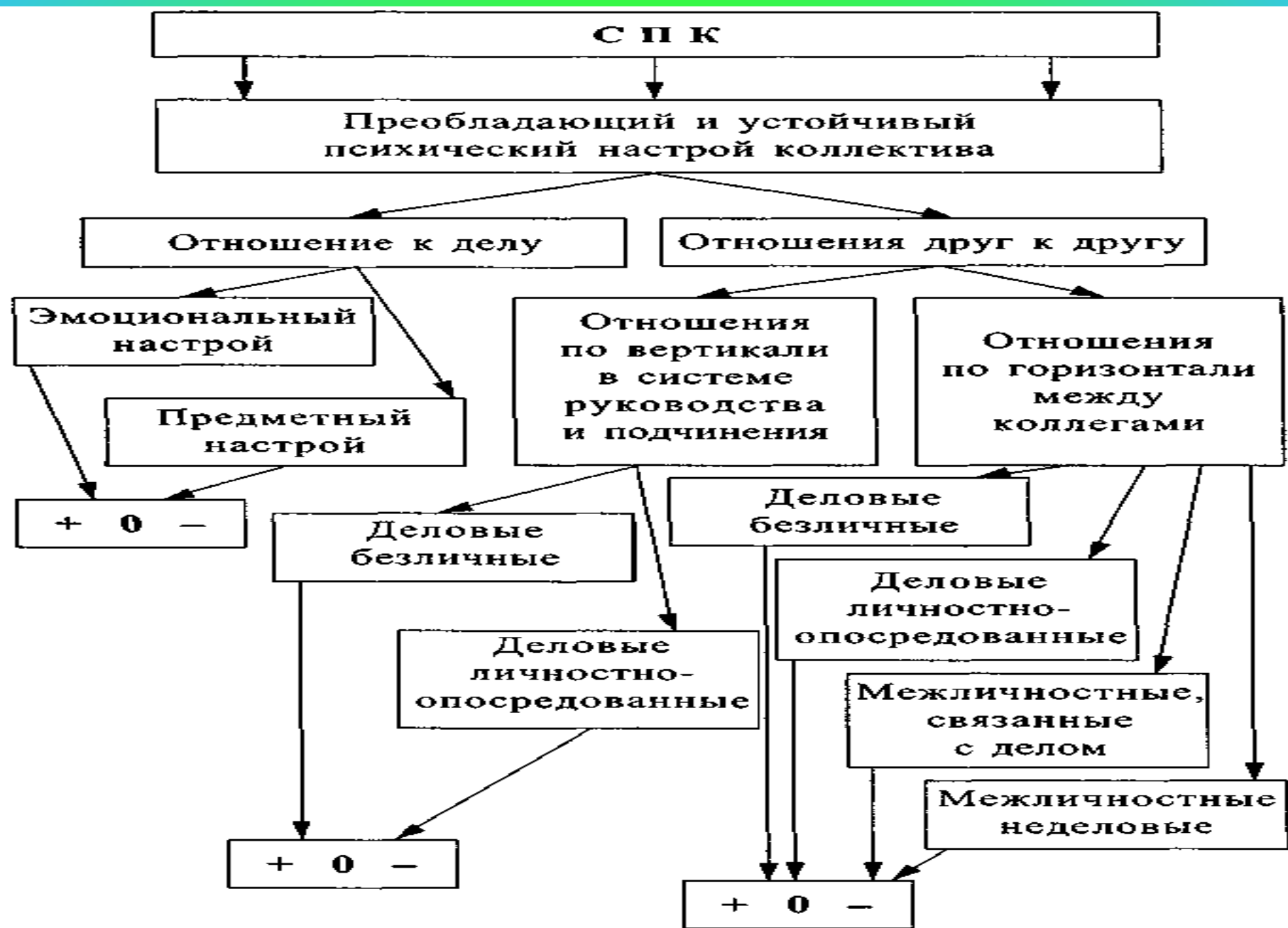


Определение социально-психологического климата (СПК) коллектива

- ❖ совокупность социально-психологических характеристик группы
- ❖ преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива
 - ❖ характер взаимоотношений в коллективе
- ❖ интегральная характеристика состояния коллектива



Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния



Многоаспектность фармацевтической отрасли: совмещение функций лекарственного обеспечения с научной, производственной, контрольно-аналитической, коммерческой, медицинской, информационной, контрольной и вспомогательными функциями

Сложность отрасли: кроме лекарственных средств, предметом деятельности предприятий являются изделия медицинского назначения, детское питание, парфюмерно-косметические средства, пищевые добавки и др.

Фарм.предприятия широко применяют приемы торгового менеджмента в сочетании с знаниями организационно-правовых вопросов работы аптек, фармакотерапии, фармэтики и фармопеки

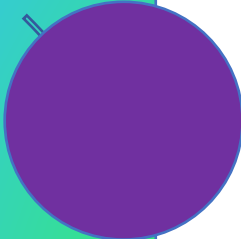
Особенности конечного потребителя фармацевтической продукции: как правило, это больные люди, инвалиды, пенсионеры. От провизора требуются профессиональные знания, высокая моральная составляющая, творческий подход, знания психологии и др.

Лицензирование, патентование, квотирование, стандартизация, сертификация

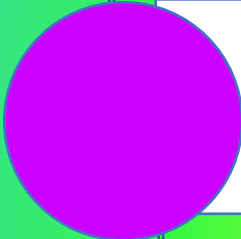
Социально-психологические: преимущественно женские коллективы, а значит проблемы организационных и межличностных коммуникаций

Факторы, обуславливающие специфику фармацевтического менеджмента

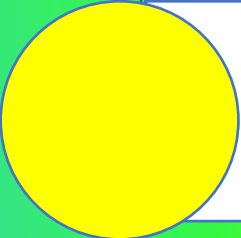
Взаимоотношения в фармацевтическом коллективе



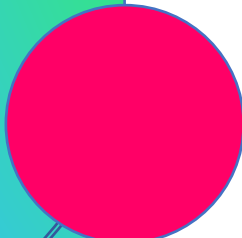
Психологические особенности трудовой деятельности провизора (фармацевта):



Актуальность проблем аптечной торговли определяется медицинской, социальной и экономической ролью деятельности аптек в жизни нашего общества.

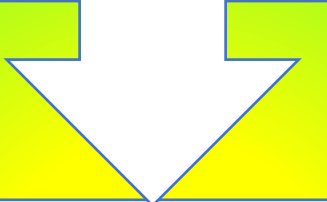


Аптека активно участвует в реализации высшей цели экономической стратегии страны - сохранении здоровья нации и подъеме его культурного уровня.

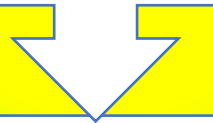


В период рыночных отношений при все более расширяющемся ассортименте лекарственных препаратов безрецептурного отпуска и парафармацевтической продукции аптечная торговля способствует развитию вкусов, формированию новых потребностей, высвобождает (или, напротив, поглощает) ощутимую долю свободного времени населения.

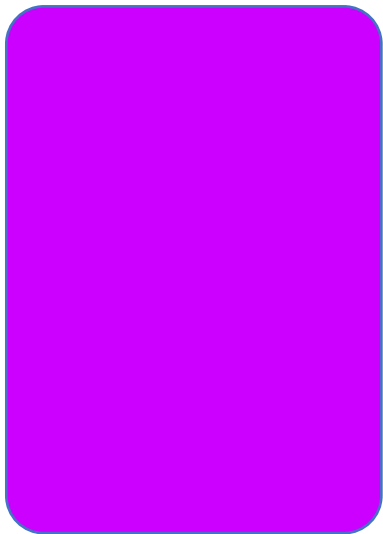
Тенденция развития конкурентной среды усиливает влияние неценовых детерминант, к числу которых относится и уровень культуры обслуживания населения работниками первого стола аптек. Ведь не секрет, что оттого, насколько вы уверены в себе, своих силах, зависит успех вашей работы, а в конечном итоге - конкурентоспособность и успех вашей аптеки. «Верить в победу значит уже победить».



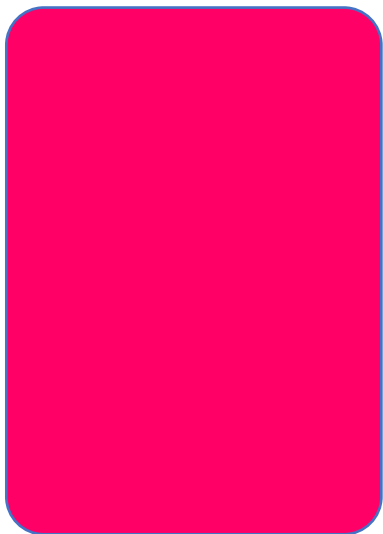
Фармацевтический работник является не только субъектом, но и объектом общения. Он должен хотеть и уметь общаться с покупателями. А это достаточно сложная наука.



Учитывая социальную значимость работы аптек, постоянный контакт с населением, на передний план выдвигается роль человеческого фактора. В аптеке она имеет первостепенное значение и наряду с профессиональной подготовкой требует от специалистов знания вопросов социальной психологии.



Психология не заняла еще подобающего места в структуре организации торгового процесса в аптеке, обучения и воспитания фармацевтических кадров, но все более ощущается необходимость внедрения положений социальной психологии в управление торговлей в многофункциональной деятельности аптек.



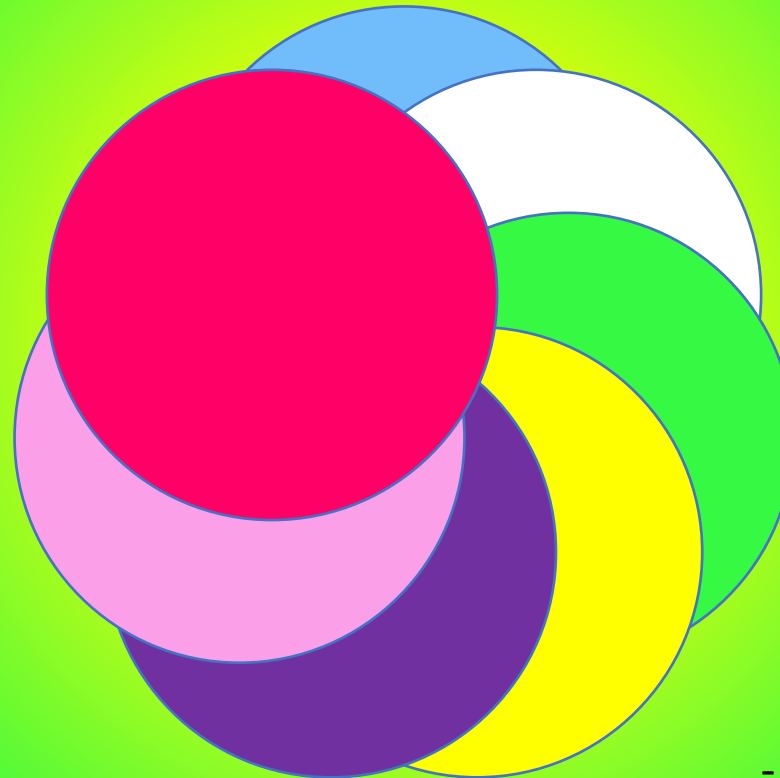
В условиях успешной конкуренции именно среди розничных структур фармацевтического рынка для результативной деятельности аптек все большая роль отводится его социально-психологическому направлению. В прикладной ветви социальной психологии, психологии торговли возможно введение нового понятия - «психология аптечной торговли».

Это связано с особенностями самой
аптечной торговли, включающей в себя
широкий спектр стандартных
взаимоотношений типа:

- провизор -
покупатель:
покупатель-больной,
покупатель-клиент;
покупатель- покупатель

- руководитель -
вышестоящая
организация;

- руководитель -
поставщик;



- провизор - провизор;

- руководитель
предприятия –
провизор -
руководитель
предприятия;

- провизор- коллектив;

Параметрами восприятия взаимоотношений являются сферы предложения и спроса. Сфера предложения изучает психологическую реакцию производителей и потребителей на товар, цену, рекламу.

Развитию социально-психологического направления способствует также усиление внимания к культуре обслуживания и забота о благоприятном климате в коллективе.

Таким образом, задачи, которые призвана решать психология аптечной торговли, должны сочетать в себе три основных компонента.

Во-первых, участвовать в формировании и развитии личности фармацевтического работника, способствовать оптимизации психологического климата на предприятиях отрасли, а также оказывать определенное воздействие на личность потребителя, что ставит психологию аптечной торговли в один ряд с другими средствами идеологической работы. Например, при равных характеристиках качества товара предпочтение отдавать товарам отечественного производства.

Во-вторых, задачи психологии аптечной торговли не могут быть увязаны с теми социальными и экономическими задачами, которые стоят перед здравоохранением в целом и аптечной службой в частности. С одной стороны, к обеспечению стабильного снабжения населения и лечебно-профилактических учреждений ЛС и изделиями медицинского назначения (ИМН) в необходимом ассортименте при высокой культуре обслуживания, а с другой - к получению прибыли и улучшению условий труда и быта работников отрасли.

В-третьих, поскольку психология торговли (психология аптечной торговли) входит в систему психологических наук, ее задачи являются производными от тех, которые стоят перед психологической наукой в целом.

Сферы психологического климата

```
graph TD; A[Сферы психологического климата] --> B[Социальный климат – осознание целей и задач всеми участниками, соблюдение прав и обязанностей]; A --> C[Моральный климат – ценности, принятые в группе]; A --> D[Собственно психологический климат – неофициальные отношения в коллективе];
```

Социальный климат – осознание целей и задач всеми участниками, соблюдение прав и обязанностей

Моральный климат – ценности, принятые в группе

Собственно психологический климат – неофициальные отношения в коллективе



Структура психологического климата в коллективе

Отношения по
«горизонтали»
(сплоченность коллектива,
характер межличностных
отношений, способы
решения конфликтов)

Отношения по «вертикали»
(с начальником и
администрацией)

Отношение к труду
(удовлетворенность работой
и намерение оставаться в
этих условиях)





Виды социально-психологического климата

БЛАГОПРИЯТНЫЙ КЛИМАТ

- характеризуется взаимным доверием, уважением, информированностью по значимым вопросам, взаимовыручкой и взаимной ответственностью.

НЕБЛАГОПРИЯТНЫЙ КЛИМАТ

- проявляется в неуважительном отношении членов коллектива друг к другу, повышенным уровнем конфликтности, формированием негативных установок, снижением мотивации к труду в данном коллективе.

НЕЙТРАЛЬНЫЙ КЛИМАТ

- Климат, направленность которого четко не определена



Психологический климат



БЛАГОПРИЯТНЫЙ

- ❖ доброжелательное отношение участников друг к другу
- ❖ дух товарищества
- ❖ адекватная взаимная требовательность
- ❖ взаимопомощь
- ❖ радость от общения
- ❖ открытость коммуникаций
- ❖ безопасность и комфорт
- ❖ оптимизм
- ❖ уверенность в себе и коллективе
- ❖ возможность свободно и творчески мыслить

НЕБЛАГОПРИЯТНЫЙ

- ❖ пессимизм
- ❖ недоверие и неуважение
- ❖ холодность и скрытность в отношениях
- ❖ сдерживание личностного потенциала
- ❖ раздражительность
- ❖ напряженность и конфликтность
- ❖ неуверенность
- ❖ непонимание
- ❖ страх ошибки, наказания
- ❖ подозрительность

Виды и особенности социально-психологического климата

Благоприятный климат	Неблагоприятный климат
1. Преобладает бодрое, жизнерадостное настроение	1. Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	2. Конфликтность в отношениях, агрессия, антипатии
3. Членам коллектива нравится быть вместе	3. Члены коллектива выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание	4. Успехи вызывают зависть, неудачи - злорадство
5. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	5. Каждый нетерпим к мнению товарищей
6. Один – за всех и все – за одного	6. Каждый сам за себя
7. Чувство гордости за каждого члена коллектива	7. Равнодушны друг к другу: к успехам и неудачам
8. Каждый активен, полон энергии	8. Каждый инертен, пассивен
9. Совместные дела всех увлекают.	9. Коллектив невозможно собрать на совместное дело
10. В коллективе справедливо относятся друг к другу	10. Коллектив распадается на привилегированных и отверженных

Благоприятный СПК

- ✓ оптимизм,
- ✓ радость общения,
- ✓ доверие,
- ✓ чувство защищенности,
- ✓ безопасности и комфорта,
- ✓ взаимная поддержка,
- ✓ теплота и внимание в отношениях,
- ✓ межличностные симпатии,
- ✓ открытость коммуникации,
- ✓ уверенность,
- ✓ бодрость,
- ✓ возможность свободно мыслить, творить,
- ✓ интеллектуально и профессионально расти,
- ✓ вносить вклад в развитие организации,
- ✓ совершать ошибки без страха наказания и т.д.



- **В такой атмосфере, как правило, сотрудники чувствуют свою значимость и стремятся к совершенствованию.**

Благоприятный психологический климат характеризуют следующие признаки:

- Доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу.
- Доброжелательная и деловая критика.
- Свободное выражение мнения при обсуждении коллективных проблем.
- Отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ним права принимать значимые для группы решения.
- Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел.
- Удовлетворенность принадлежностью к коллективу.
- Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных ситуациях у кого-либо из членов коллектива.
- Принятие на себя ответственности за состояние дел каждым членом коллектива.



Неблагоприятный слк

- ✓ пессимизм,
- ✓ раздражительность,
- ✓ скука,
- ✓ высокая напряженность и конфликтность отношений в группе,
- ✓ неуверенность,
- ✓ боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление,
- ✓ страх наказания,
- ✓ неприятие,
- ✓ непонимание,
- ✓ враждебность,
- ✓ подозрительность,
- ✓ недоверие друг к другу,
- ✓ нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом,
- ✓ неудовлетворенность и т.д

profShop



- **В таком коллективе довольно часто случаются конфликты и споры.**

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СПК

- высокий уровень текучести кадров;
- низкая производительность труда;
- низкое качество продукции;
- большое количество прогулов и опозданий;
- большое количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы с опозданием;
- частые перерывы в работе.



**ФАКТОРЫ,
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ
СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КЛИМАТ**

МАКРОСРЕДА

МИКРОСРЕДА

**Факторы,
влияющие на
формирование
психологическ
ого климата в
коллективе**

**ЛИЧНОСТНЫЕ
ОСОБЕННОСТИ
ЧЛЕНОВ
КОЛЛЕКТИВА**

**РУКОВОДСТВО
КОЛЛЕКТИВОМ**

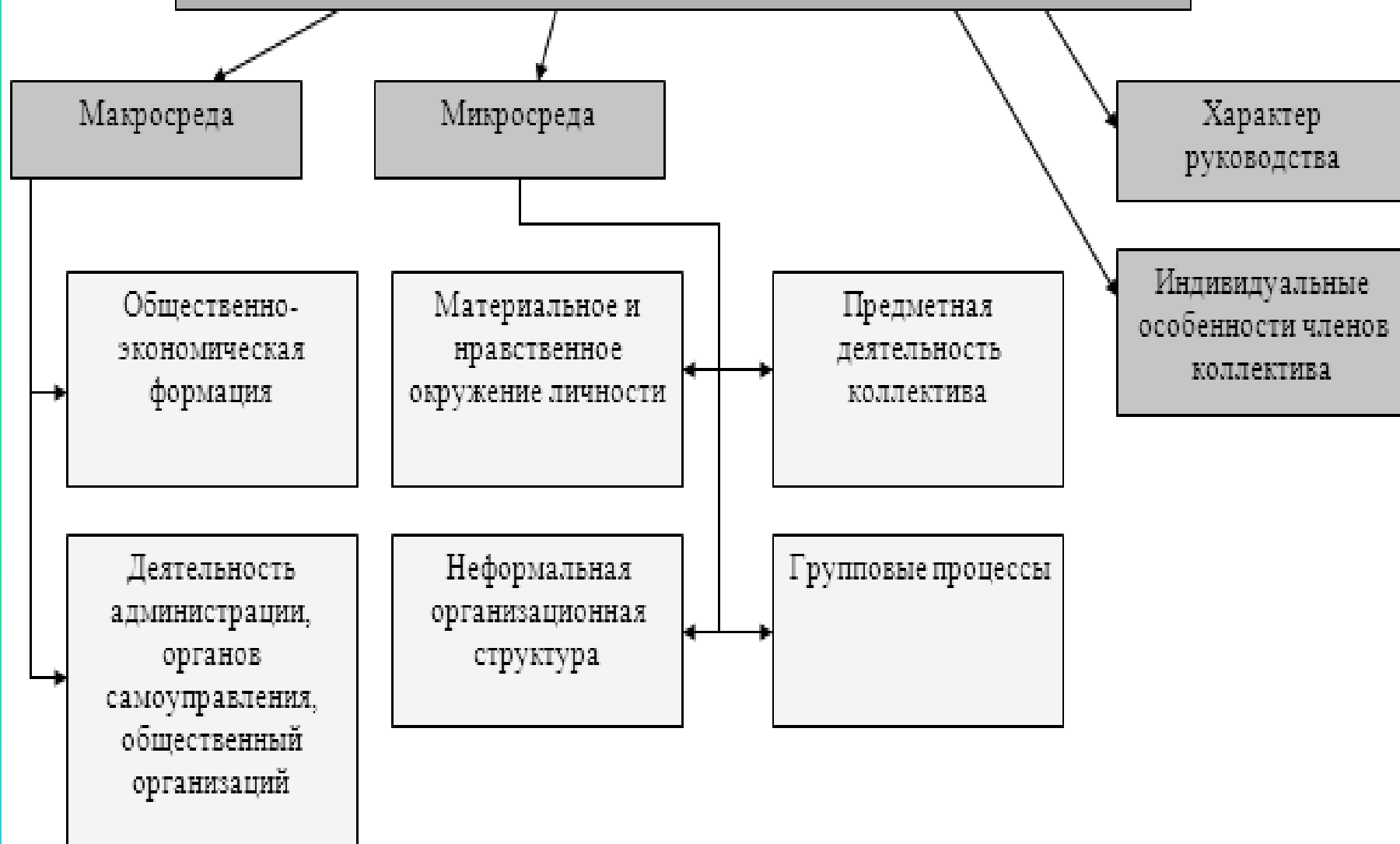
Факторы определяющие СПК



Факторы влияющие на климат в коллективе



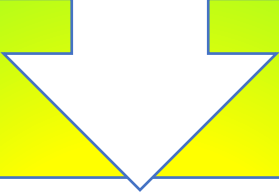
Факторы, влияющие на социально-психологический климат



Социально-психологические факторы

- формирование у работающих позитивного отношения к труду и высокого уровня удовлетворенности трудом;
- использование методов мотивационного управления;
- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- профилактика и предотвращение негативных последствий трудовых конфликтов;
- оптимизация стиля руководства трудовым коллективом

Важнейшей проблемой в изучении социально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют.



Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров, а также личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ



- **Стиль руководства**
- **Отлаженность** трудового процесса.
- **Личные качества работников.**
- **Психологическая совместимость и срабатываемость**
- **Соотношение мужчин и женщин**
- **Размеры первичного коллектива (10- 20 человек)**
- **Возрастная структура коллектива (40% и 60%)**
- **Физическая удаленность работающих членов коллектива.**
- Также на формирование социально-психологического климата влияют **национальный состав, религиозные, расовые** и другие обстоятельства.

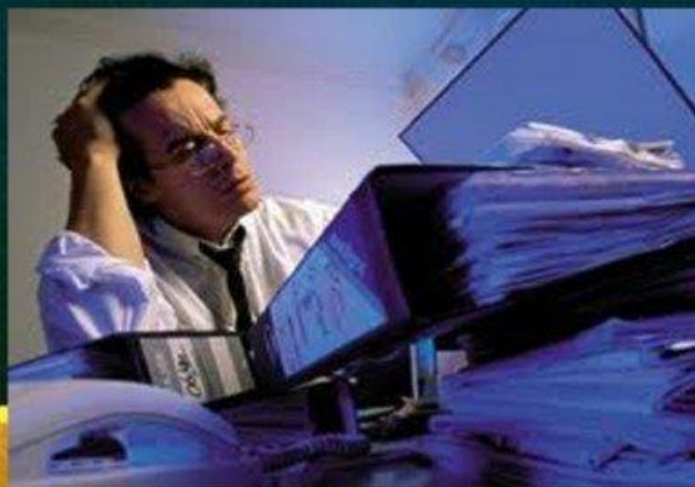
Характер коммуникаций в организации

Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.



Характер выполняемой деятельности

Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. — все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.



Психологическая совместимость -

способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В ее лежат и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.



Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на СПК. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК.



СТИЛЬ РУКОВОДСТВА. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОЗДАНИИ ОПТИМАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ЯВЛЯЕТСЯ РЕШАЮЩЕЙ:

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ РАЗВИВАЕТ ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ И ДОВЕРИТЕЛЬНОСТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ, ДРУЖЕСТВЕННОСТЬ. ПРИ ЭТОМ НЕТ ОЩУЩЕНИЯ НАВЯЗАННОСТИ РЕШЕНИЙ ИЗВНЕ, «СВЕРХУ». УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ КОЛЛЕКТИВА В УПРАВЛЕНИИ, СВОЙСТВЕННОЕ ЭТОМУ СТИЛЮ РУКОВОДСТВА, СПОСОБСТВУЕТ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА.

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ ОБЫЧНО ПОРОЖДАЕТ ВРАЖДЕБНОСТЬ, ПОКОРНОСТЬ И ЗАИСКИВАНИЕ, ЗАВИСТЬ И НЕДОВЕРИЕ. НО ЕСЛИ ЭТОТ СТИЛЬ ПРИВОДИТ К УСПЕХУ, КОТОРЫЙ ОПРАВДЫВАЕТ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ГЛАЗАХ ГРУППЫ, ОН СПОСОБСТВУЕТ БЛАГОПРИЯТНОМУ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ КЛИМАТУ, КАК, НАПРИМЕР, В СПОРТЕ ИЛИ В АРМИИ.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ ИМЕЕТ СВОИМ СЛЕДСТВИЕМ НИЗКУЮ ПРОДУКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО РАБОТЫ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ВЕДЕТ К ФОРМИРОВАНИЮ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА. ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИЕМЛЕМ ЛИШЬ В НЕКОТОРЫХ ТВОРЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ.



Удовлетворенность работой

Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти



Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д.



Факторы, влияющие на морально-психологический климат в коллективе

- На формирование морально-психологического климата влияет целый ряд различных факторов. Все они делятся на факторы **микросреды** и **макросреды**.
- **Факторы макросреды** - это «фоновое» окружение организации, факторы глобального порядка, которые оказывают влияние на коллектив и на которые сам коллектив способен повлиять только опосредованно.
- **Факторы микросреды** - это ближайшее окружение коллектива, т.е. субъекты с которыми коллектив, так или иначе, взаимодействует, и оказывают взаимное влияние друг на друга. Их делят на субъективные и объективные:
- К **объективным** факторам относятся технические, санитарно-гигиенические, организационные элементы.
- К **субъективным** факторам относятся характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.



Факторы микросреды

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в организации. К микрофакторам относятся:

1. **Объективные** – комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации.
2. **Субъективные** (социально-психологические факторы):
 - а) **формальная структура** — характер официальных и организационных связей между членами группы;
 - б) **неформальная структура** – наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи и т. д.



I. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПК

УРОВНИ
АНАЛИЗА

ОБЪЕКТИВНЫЕ (оказывают «давление» на СПК)

СУБЪЕКТИВНЫЕ (взаимозависимы с СПК)

Организационно-производственный

ОБЩЕСТВЕННЫЕ

ОБЪЕКТНЫЕ

СУБЪЕКТНЫЕ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

- Тип организации
- Организационная структура
- Успешность/неуспешность организации на рынке труда

- Трудовая задача
- Система стимулирования
- Режим труда
- Условия труда
- Оплата труда
- Инновации

- Руководитель организации
- Руководитель отдела
- Руководитель группы

- Ценностные ориентации
- Настроение
- Неформальный лидер
- Стил ь поведения и общения
- Нормы поведения

- Темперамент
- Индивидуально-типологические особенности
- Функциональные состояния
- Стрессорезистентность и т.п.

Организационно-психологический

- Организационная культура и климат
- Организационные коммуникации

- Профессионально обусловленная специфика деятельности

- Формальный лидер
- Стил ь руководства

- Организационное поведение

- Индивидуальное поведение

II . СОСТАВЛЯЮЩИЕ (ИНДИКАТОРЫ) СПК

Социально-психологический

- Удовлетворенность организацией, трудом, его условиями, его организацией, стилем руководства, взаимодействием, внутриорганизационными связями и т.п.
- Организованность действий членов группы

- Сплоченность
- Сработанность
- Совместимость
- Привлекательность группы

- Психологическая атмосфера
- Поведение в сложных ситуациях (конфликты)

Оценка социально–психологического климата

Объекты исследований

Общий уровень
СПК

Сплоченность
коллектива

Межличностны
е отношения

Лидерство и
руководство

Кадровые
расстановки

Согласованность
при принятии
решений



Результаты исследований

Объективная информация о специфике
социально–психологического климата в
организации

Информация о причинах и источниках
проблем в элементах социально–
психологического климата

Рекомендации по улучшению и
развитию элементов СПК



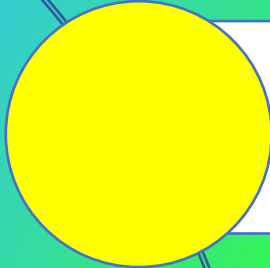
**ОСОБЕННОСТИ
СПК
В АПТЕЧНОМ
КОЛЛЕКТИВЕ**

Слагаемые психологического климата в аптеке:

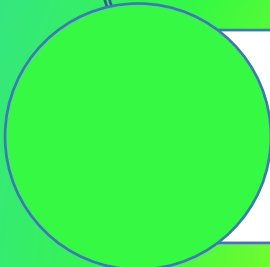


✓ Организация совместной деятельности.

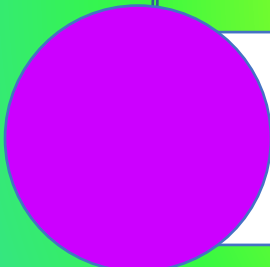
Способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально-психологический климат. Нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.



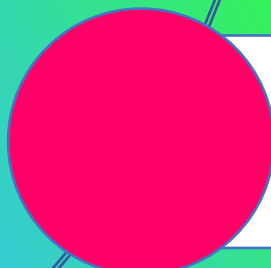
В течение всей жизни фармацевтический работник обязан сохранять уважение, благодарность и обязательства по отношению к тому, кто научил его фармацевтическому искусству.



Фармацевтический работник должен вести себя по отношению к своим коллегам как хотел бы, чтобы они относились к нему.



Отношения в коллективе должны строиться на гуманной основе и взаимном уважении.



Все члены коллектива должны быть взаимно вежливы, доброжелательны, порядочны, честны и справедливы в общении друг с другом.

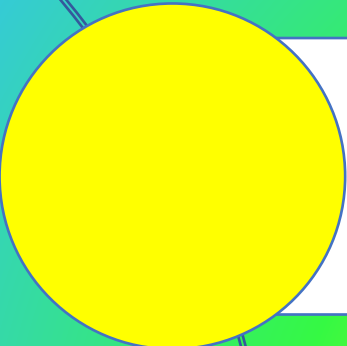
Фармацевтический работник должен уважать труд и опыт каждого члена коллектива независимо от занимаемой должности, а также быть готовым бескорыстно передать свой опыт и знания.



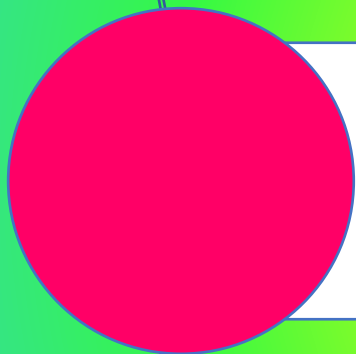
Моральное право руководства фармацевтическими работниками даёт не административное положение, а более профессиональный уровень компетентности.



Критика в адрес коллеги должна быть аргументированной и неоскорбительной. Критике подлежат профессиональные действия, но не личность коллег. Критика коллег в присутствии пациента недопустима.



Фармацевтический работник должен передавать свой опыт и знания коллегам и младшим по профессии.



Фармацевтический работник должен осуждать некомпетентных коллег и различного рода непрофессионалов, приносящих вред здоровью населения.



Фармацевтический работник несёт личную ответственность за соблюдение безупречности и незапятнанности своей профессии.

Факторы, влияющие на формирование социально-психологического климата в аптеках:

1. результаты деятельности аптечных коллективов существенно зависят от эффективного управления ими; экономическая эффективность управления связана с социальной эффективностью, с созданием благоприятного социально-психологического климата;

2. формирование социально-психологического климата определяется особенностями деятельности, характеристиками коллектива и руководства;

3. аптечная деятельность характеризуется ответственностью, регламентированностью, многофункциональным содержанием, гуманной направленностью, нервно-эмоциональной напряженностью, что приводит к повышенному общественному вниманию и контролю, особым требованиям к •'организации и персоналу', высокой, по сравнению с населением и медицинскими работниками, заболеваемости сотрудников, а также к большому значению для результатов труда и самочувствия работников социально-психологического климата коллективов;

На формирование определенного социально-психологического климата в аптеке оказывают влияние следующие факторы:

1. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ.

Психологическая предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов — к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

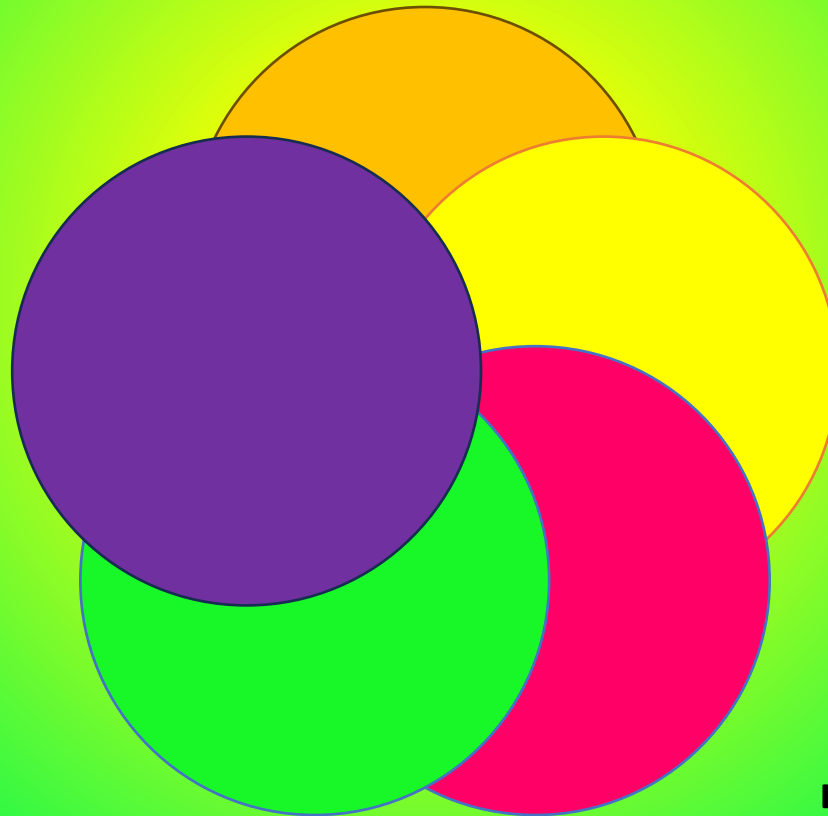
**2. Стиль поведения руководителя,
менеджера, хозяина фармацевтического
предприятия (аптечной организации).**

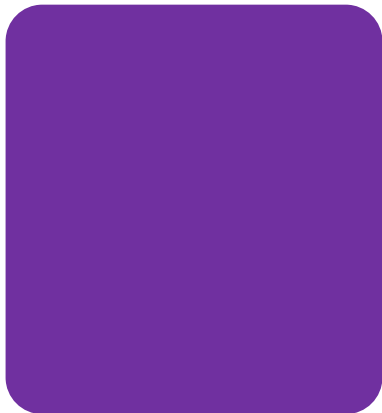
**6. Обстановка в
семье, вне работы,
условия проведения
свободного времени.**

**3. Успешный или
неуспешный ход
производственного
процесса.**

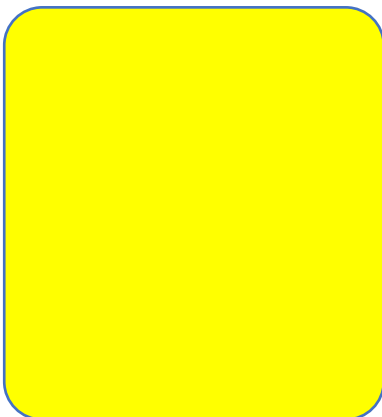
5. Условия труда.

**4. Применяемая
шкала поощрений и
наказаний.**





В зависимости от характера социально-психологического климата в аптеке его воздействие на личность будет различным — стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.



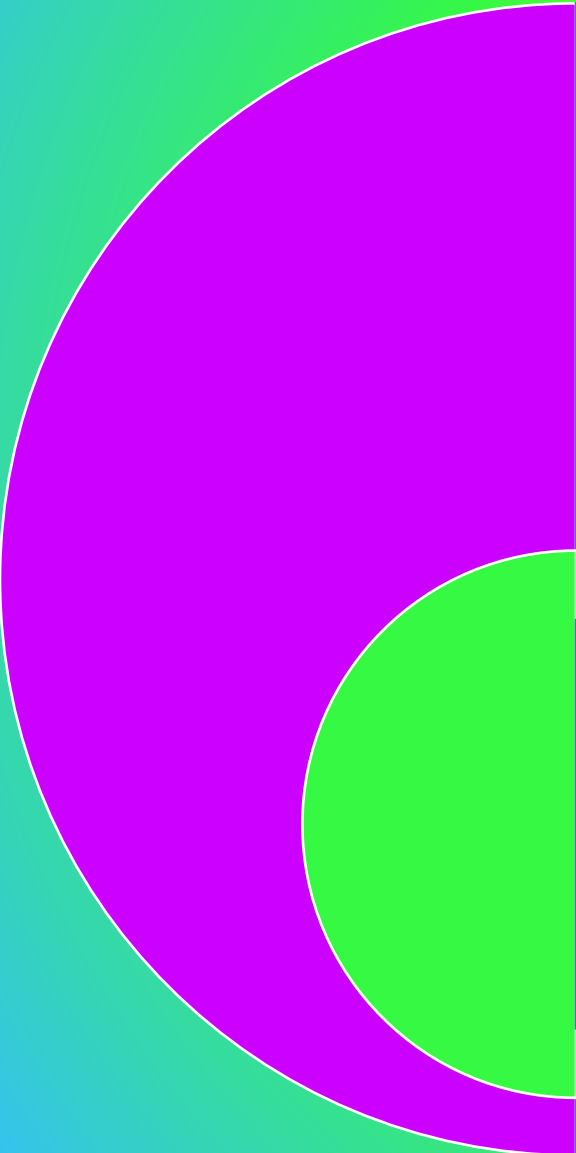
Кроме того, социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.



Нельзя рассчитывать на то, что необходимые отношения в аптечном коллективе возникнут сами собой, их надо сознательно формировать.

Меры формирования
благоприятного социально-
психологического климата в
аптечной организации

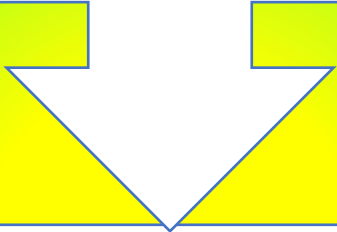
Меры формирования благоприятного социально-психологического климата в аптечной организации:



— **комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников.** В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. **Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа поведения окажется мало работоспособной,** например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить инициативу или только любители командовать

— **необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);**

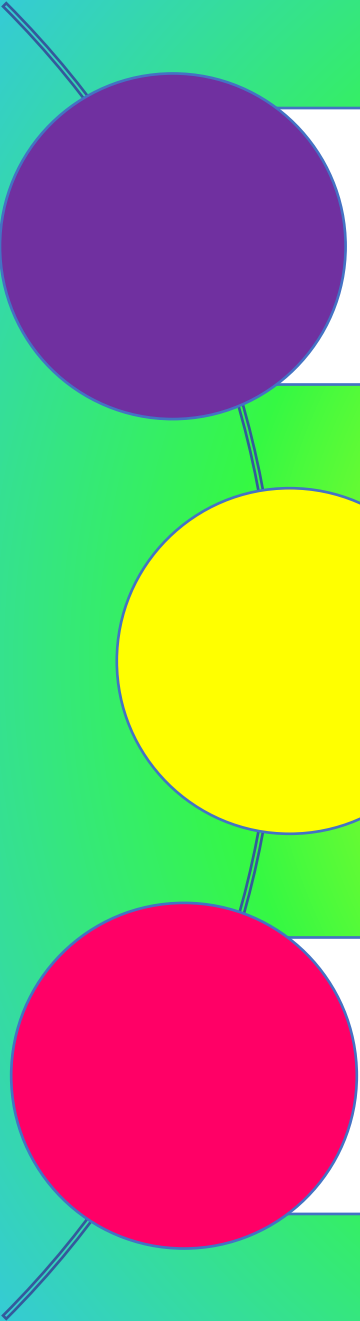
— **отсутствие лишних работников и вакансий.** Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц;



— **служебный этикет, который начинается с внешнего вида.**



На работе неуместна слишком бросающаяся в глаза, так называемая остро модная одежда, яркая косметика, обилие украшений. Но точно также неуважением к коллегам, к посетителям учреждения была бы небрежность в одежде, неаккуратность, неряшливость.



Не рекомендуется говорить за спиной человека ничего такого, что вы не могли бы сказать ему прямо.

На работе человек обязан быть корректным, не навязывать никому своих переживаний и тем более не пытаться на ком-то «сорвать зло»;

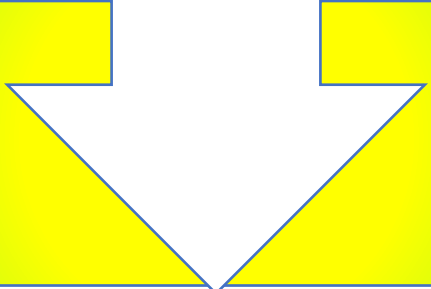
— применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т. п.).

Существует множество приемов, побуждающих работников к активности и высокопроизводительному труду

Рассмотрим некоторые из них.

1. Прием на работу. Его психологическое воздействие на работника состоит в том, чтобы оставить приятное впечатление от первой встречи с руководителем и коллективом. Для этого необходимо ввести его в коллектив, ознакомить со всеми аспектами работы, обеспечить всем необходимым для работы, вселить в него уверенность, что он хорошо справится с работой. В ряде фирм к новичку прикрепляется опытный работник, который оказывает ему помощь и содействие.

2. Полная информация о льготах, вытекающих из принадлежности к фирме. В настоящее время в России и за рубежом кроме денежной оплаты труда применяются такие формы стимулирования, как бесплатное или льготное питание и проезд, оплата путевок, санаторий, дома отдыха, предоставление бесплатных или льготных акций, кредитов. Немедленное вознаграждение, означающая, что оплата труда не должна быть оторвана во времени от самого труда, иначе она теряет стимулирующий смысл.



3. Справедливое отношение к работникам, т.е. поддержания соответствия между тем, что работник дает фирме и тем, что он от нее получает. Справедливость познается в сравнении должностного положения и вознаграждения различных работников с коллективом, качеством и результатами их труда. Принцип справедливости за равный труд – равная плата.

Управление психологическим климатом

Диагностика и коррекция психологического климата проводится в следующем порядке :

Определение неформальной структуры группы, выявление лидера.



Определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний.



Определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения.



Коррекция формальной и неформальной структуры группы.



Социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение психокоррекции группы).



В дальнейшем благоприятный психологический климат становится предметом деятельности штатного (или привлеченного) психолога.

Пути оптимизации климата

- Знание своего коллектива
- Диагностика социально-психологического климата
- Анализ причин напряжения в климате
- Использование ресурсов лидеров, пользующихся доверием у других
- План для разрядки обстановки





Рекомендации по улучшению климата в коллективе

- Руководитель должен постоянно заботиться о том, чтобы мнение коллектива способствовало укреплению его потенциала, надлежащему воспитанию людей, улучшению их отношения к труду и друг к другу.
- прислушиваться к предложениям, вносимым подчиненными
- Создание условий для успешной деятельности:
удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;
увлеченность процессом труда; наличие перспектив профессионального роста и выдвижения на вышестоящую должность; состояние рабочего места; возможность качественного отдыха; рабочие смены, в целом распорядок работы; сохранение чувства преданности своему коллективу и др.

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ**