

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Формирование группового поведения в организации (на примере
ПАО «ГМК «Норильский никель»)**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Аржановой Юлии Александровны

Научный руководитель

Доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Актуальность выбранной темы в рыночных отношениях достаточно велика. Одним из важнейших факторов эффективной деятельности является формирование группового поведения в организации. Группы играют все более важную роль в деятельности организаций. Групповое поведение является важной частью организационного поведения. Люди формируют группы по нескольким причинам, учитываемым классическими теориями группообразования. Кроме того, работая в группах, люди удовлетворяют свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и т.д.

Актуальность темы также обусловлена необходимостью постоянного изучения и обобщения материалов исследований в области организационного поведения в условиях реформирования государственных структур, изменениях в общественно-политических, коммерческих организациях для выработки наиболее оптимальной модели группового поведения в организации.

Степень разработанности проблемы. Синицына М.И. в своей статье «Принципы удаленного управления персоналом и проектами: как держать руку на пульсе» рассматривает принципы управления, которые помогут сохранить продуктивность персонала.

Киселева М.Н. в своей статье «Как повысить уровень вовлеченности сотрудников» рассматривает факторы, которые увеличивают уровень вовлеченности, а также конкретные способы работы с персоналом, которые можно для этого использовать.

Саймон Синек в своих трудах утверждал, что эффективно управлять коллективом невозможно без понимания его потребностей. Мотивация работников — это не только про достойную оплату труда.

Бадмаев А.В. в своей статье «Самостоятельность на работе как потребность и фактор внутренней мотивации» дает рекомендации руководителям по созданию мотивирующей рабочей среды,

поддерживающей самостоятельность сотрудников.

Питер Друкер писал, что важно, чтобы менеджер понимал, что представляет собой командная организация работы. Команда — это вовсе не хаос, возведенный в добродетель. На самом деле коллективная работа требует большой внутренней организованности, сотрудничества и точности в определении индивидуальных задач.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ формирования группового поведения в ПАО «ГМК «Норильский никель» и разработка направлений его совершенствования.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: рассмотреть теоретические аспекты группового поведения в организации, рассмотреть понятие, виды и характеристики группового поведения, рассмотреть процесс формирования групп в организации, рассмотреть эффективность группового поведения в организации, провести анализ группового поведения в ПАО «ГМК «Норильский никель», рассмотреть общую характеристику ПАО «ГМК «Норильский никель», провести анализ видов и характеристик групп в ПАО «ГМК «Норильский никель», провести оценку эффективности группового поведения в ПАО «ГМК «Норильский никель», разработать направления по совершенствованию группового поведения и снижению текучести кадров в ПАО «ГМК «Норильский никель», организовать неформальные мероприятия для сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель», улучшить морально-психологический климат в ПАО «ГМК «Норильский никель».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты формирования группового поведения в организации» автором раскрываются понятие, классификация и принципы применения разных методов формирования группового поведения в организации.

Группа — это союз двух и более людей, объединившихся вместе для

достижения конкретных целей.

Причинами образования групп являются: пространственная и географическая близость, общность установок и ценностей, эмоциональная близость, разделяемые чувства, получение экономической выгоды от сотрудничества, общность целей, личностный рост, потребности в безопасности, принадлежности и общении, самоуважении, во власти и получении определенного статуса.

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий: формирование, бурление, становление норм поведения, выполнение работы, расформирование.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности.

Основными алгоритмами формирования групп являются сотрудничество и конкуренция. Сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях: сложная задача, взаимодействие необходимо, высока взаимозависимость членов группы. Конкуренция тем не менее может быть эффективнее сотрудничества в следующих условиях: задача не является сложной, взаимодействие не нужно, задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой.

Эффективная группа - это группа, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Важнейшими критериями эффективности групповой работы являются: достижение групповых целей с минимальными затратами, удовлетворённость членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

На эффективность групповой деятельности оказывают влияние как

содержательные (межличностные отношения, нормы, ценностные ориентации, роли, статусы, внутренние установки, лидерство), так и формальные характеристики группы (число членов в группе, ее композицию, каналы коммуникаций, особенности групповой задачи, связанные с распределением обязанностей между членами группы). Первые описывают психологические состояния людей и непосредственно влияют на работу группы, однако они плохо поддаются изменению и зависят от формальных характеристик группы, например от ее композиции (состава). Формальные характеристики групповой работы оказывают лишь косвенное влияние на групповую деятельность – через психологию составляющих ее людей, однако управлять ими легче.

В главе 2 «Анализ группового поведения в ПАО «ГМК «Норильский никель»» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «ГМК «Норильский никель», проводит анализ видов и характеристик групп и оценивает эффективность группового поведения.

Компания «Норильский никель» была основана в 1935 году. Это динамично развивающаяся компания, которая является крупнейшей промышленной компанией в Арктической зоне России, крупнейшим мировым производителем палладия и высокосортного никеля, а также крупным производителем платины и меди.

«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий. Транспортно-логистический комплекс Компании охватывает все основные виды транспорта и транспортно-экспедиционных услуг.

Наряду с производственными предприятиями группа имеет собственную сбытовую сеть, топливно-энергетические и транспортные активы, комплекс исследовательских и проектных подразделений, а также уникальный арктический транспортный флот.

Компания рассматривает сотрудников как свой основной актив и

инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, а также стремится создавать условия, которые способствуют повышению эффективности работы и вовлеченности в решение корпоративных задач.

Компания предоставляет своим сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности и происхождения. Все сотрудники имеют равные условия для реализации своего потенциала, а карьерное продвижение осуществляется только на основе профессиональных компетенций. В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому сотруднику и его правам. Компания не использует детский и принудительный труд.

56 сотрудниц «Норникеля» подали заявки на участие во всероссийском конкурсе «Талантливая женщина в добывающей отрасли» в 2021 году, 11 из них попали в шорт-лист и три победили.

Среднесписочная численность персонала Группы в 2021 году составила 73 557 человек, из которых 99% приходилось на российские предприятия Группы. Компания — один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (16% сотрудников). При этом доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения, составляет 99,8%.

На основании тестирования, удалось выяснить, что групповая сплоченность сотрудников бригады по добыче полезных ископаемых целями и задачами совместной деятельности в компании средняя, ценностно-ориентационное единство высокое, показатель психологического климата средний, уровни развития коллектива и групповой сплоченности средние.

Также, при создании целевых групп организация не учитывает такие требования как: оптимальная численность группы, регламент времени на обсуждение проблем, не принятие компромиссных решений, быстрая реализация принятых решений и регламент затрат ресурсов на работу целевой группы.

В главе 3 «Направления по совершенствованию группового

поведения в ПАО «ГМК «Норильский никель» автор обосновывает основные направления совершенствования группового поведения в организации и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

При отсутствии общих целей и средней сплочённости у сотрудников горнодобывающей промышленности, можно порекомендовать создание дружественной атмосферы.

Для данной отрасли можно использовать такой метод совершенствования, как социально-психологический (социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности).

Стоит организовывать неформальные мероприятия: тимбилдинги, корпоративные мероприятия, проведение обучающих коллективных семинаров. Важно, чтобы люди общались друг с другом не только в официальной обстановке, на предприятии, в цеху, но и за его пределами.

Мероприятием для создания дружественной атмосферы был выбран тимбилдинг.

Затраты на проведение данного мероприятия на 10 человек составят 145.000 рублей.

Компании, регулярно проводящие мероприятия по тимбилдингу, отмечают следующие преимущества: укрепление взаимосвязей между сотрудниками способствует развитию корпоративной культуры, что, по мнению 88% сотрудников, повышает шансы компании на успех; мероприятия по тимбилдингу, связанные с решением творческих задач, часто приводят к улучшению навыков ведения переговоров и решения проблем; тимбилдинг повышает мотивацию сотрудников, что в результате приносит компании в 2,5 раза больше прибыли, чем получают конкурирующие компании с низким уровнем мотивации персонала; сотрудники, участвующие в мероприятиях по тимбилдингу, улучшают как навыки общения в команде,

так и навыки личного общения.

Проводить такие мероприятия как тимбилдинг рекомендуется не реже двух раз в год.

При расхождении во мнениях и интересах, неудовлетворительном морально-психологическом климате у сотрудников бригады горнодобывающей промышленности, можно порекомендовать найм корпоративного психолога.

Можно пригласить корпоративного психолога со стороны, чтобы наладить психологический и социальный климат. Для достижения норм позитивного психологического климата исследовать ситуацию, изучить участников процесса и найти оптимальные пути совершенствования коммуникаций, повышения мотивации персонала и эффективности труда.

Количество затрат на проведение данного мероприятия (10 сеансов терапии) составят 60.000 рублей.

Проведение курса корпоративной психотерапии позволит: развить базовые навыки для поддержания равновесия в работе и жизни, обучиться способам управления стрессовыми состояниями и гневом, развить адаптивные навыки и равновесие в меняющихся условиях работы и жизни, снизить текучесть кадров.

Диагностика психологического климата в коллективе и проведение корпоративной психотерапии позволит сформировать сильную, приносящую результаты команду.

В каждой организации рекомендуется проводить такие мероприятия как корпоративная психотерапия.

Для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам командной работы, а также умению объединяться и сосредотачивать усилия на решении общих проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Эффективность организации определяется не только усилиями отдельных лиц, но в большей степени эффективностью их

совместной деятельности. Человек выполняет свои обязанности во взаимодействии с другими, будучи членом группы, в которой он работает. Решение проблем группы требует совместных усилий людей с разными знаниями, квалификацией, опытом и профессиональной подготовкой.

Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам командной работы, а также умению объединяться и сосредотачивать усилия на решении общих проблем. Участвуя в групповой работе, человек может значительно изменить свое личное поведение. Это определяет важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

Гармоничных отношений в группе и высокой сплоченности ее членов можно достичь только в том случае, если кадровая политика хорошо продумана и воспринимается персоналом как справедливая по отношению ко всем без исключения работникам.

Особое внимание необходимо уделять критериям оценки результатов работы сотрудников, соблюдению дисциплины, системе продвижения работников по служебной лестнице, методам морального и материального стимулирования, а также обеспечению возможностей личного роста человека в процессе его трудовой деятельности.

Эффективная группа – это группа, чей размер соответствует её задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.

Высокий моральный дух – это такое психологическое состояние человека, которое побуждает его активно участвовать в работе группы и направлять всю свою энергию на выполнение её задач.

«Норильский никель» динамично развивающаяся компания, которая

является крупнейшей промышленной компанией в Арктической зоне России, крупнейшим мировым производителем палладия и высокосортного никеля, а также крупным производителем платины и меди.

«Норникель» владеет современной транспортной инфраструктурой, которая решает самые сложные задачи грузовой логистики и является основой стабильной работы предприятий. Транспортно-логистический комплекс Компании охватывает все основные виды транспорта и транспортно-экспедиционных услуг.

Наряду с производственными предприятиями группа имеет собственную сбытовую сеть, топливно-энергетические и транспортные активы, комплекс исследовательских и проектных подразделений, а также уникальный арктический транспортный флот.

На основании тестирования, удалось выяснить, что групповая сплоченность сотрудников бригады по добыче полезных ископаемых целями и задачами совместной деятельности в компании средняя, ценностно-ориентационное единство высокое, показатель психологического климата средний, уровни развития коллектива и групповой сплоченности средние.

Также, при создании целевых групп организация не учитывает такие требования как: оптимальная численность группы, регламент времени на обсуждение проблем, не принятие компромиссных решений, быстрая реализация принятых решений и регламент затрат ресурсов на работу целевой группы.

Для налаживания отношений и позитивного влияния на психологический и социальный климат сотрудников нужно проводить мероприятия для улучшения этих параметров.

Таким образом, в компании сотрудники хорошо выполняют свои обязанности, неплохо взаимодействуют друг с другом, однако, их сплочённость оставляет желать лучшего, члены группы часто расходятся во мнениях, что указывает на неудовлетворительный морально-психологический климат.

Организация неформальных мероприятий: тимбилдингов, корпоративных мероприятий, проведение обучающих коллективных семинаров. Важно, чтобы люди общались друг с другом не только в официальной обстановке, на предприятии, в цеху, но и за его пределами.

Приглашение корпоративного психолога со стороны для налаживания психологического и социального климата.

Также, следует общаться с подчинёнными, учитывать личную мотивацию сотрудников.