**Кейс 18.**

*Ознакомьтесь с ситуацией*

«Привет, Николай! Наконец-то я нашел работу в солидной, крупной Компании, которая занимается разработкой и продажей системных продуктов. Благодаря моему опыту продаж и хорошим рекомендациям я прошел сокращенный курс обучения. Испытательного срока как такового нет, но одним из требований в нашем отделе является месячное выполнение объема продаж: продажа 5 системных продуктов. Коллектив хороший, люди с разным опытом продаж (от 2 и до 7 лет) и работы в этой Компании. У нас есть непосредственный руководитель, которому мы подчиняемся. Основной состав – это мы, менеджеры по продажам. Ребята все очень компанейские, любят пошутить и собираться после работы, чтобы посмотреть вместе футбол. Меня представили как опытного менеджера по продажам. Думаю, мне удастся найти приятеля, которому можно доверять. В наш отдел входит проектная группа телемаркетологов, задача которых поиск клиентов с помощью «холодного обзвона». С ними нужно поддерживать контакт, поскольку они могут подкинуть клиента, поскольку все заявки, как правило, распределяются их руководителем.

На нас сверху вниз поглядывают, так называемые «топы». Это менеджеры, которые работают с постоянными крупными клиентами, не размениваются на средние или маленькие Компании. Их задачи поддерживать связи с постоянными крупными клиентами, которые приносят Компании стабильный, высокий доход, и находить новых. Они могут позволить себе опоздать или вовсе не явиться на собрание, достаточно свободно чувствуют себя в общении с руководством. Они могут даже нам дать поручение. Если мне удастся когда-нибудь найти «курицу, которая будет приносить золотые яйца», у меня появится шанс стать одним из них».

1. Дайте социально-психологическую характеристику группы (статусно-ролевую структуру, позиции, групповые ожидания, групповые нормы, определите уровни внутригрупповых отношений и соподчиненность позиций и ролей).

Статусно-ролевую структуру и позиции необходимо рассматривать в формальной и неформальной структуре группы.

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная | Неформальная |
| Есть формальная иерархия: руководство (директор), «непосредственный руководитель», менеджеры по продажам и телемаркетологи  Позиции каждого члена группы выражены по иерархии, присутствует субординация | * Коллектив менеджеров по продажам компанейский, любят шутить, проводят время после работы * Руководитель телемаркетологов, как правило, сам решает кому подкинуть клиента, возможна предвзятость * «Топы», неформальная часть группы, «которые достаточно свободно чувствуют себя в общении с руководством», могут опоздать и не приходить на совещания. Могут подкинуть задание.   Позиция руководства и «топов» рассмотренная через каналы коммуникации, ответственность, распределение обязанностей четко не выражается  Менеджеры подчиняются всем руководителям, «топам», что размывает ответственность и субординацию |

Групповые ожидания и групповые нормы

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная | Неформальная |
| * Месячное выполнение объема продаж: 5 системных продуктов * Соблюдение иерархии | * Попустительский стиль к «топам»: опоздание, свободное общение * Веселый, достаточно сплоченный коллектив менеджеров по продажам, собираются после работы * Распределение заявок между менеджерами и телемаркетологами на основе личных отношений * Наличие конкурентных отношений |

Уровни внутригрупповых отношений и соподчиненности позиций и ролей

|  |  |
| --- | --- |
| С позиций формальной и неформальной структуры группы | |
| Вертикальная  (отношение между неравными по статусу) | Горизонтальная  (отношение между равными по статусу) |
| 1. Руководство (директор) 2. «Непосредственное руководство» 3. «Топы» 4. Менеджеры по продажам и телемаркетологи | «Топы» имеют такой же статус как и остальные менеджеры, но из-за предыдущих заслуг имеют некоторые неформальные привилегии  Менеджеры телемаркитологи чуть выше менеджеров по продажам из-за особого распределения заявок (клиентов) |

|  |
| --- |
| Диагональная |
| Руководитель телемаркитологов косвенно относится к менеджерам по продажам, так как у него есть возможность влиять на распределение заявок (клиетов) между менеджерами разных отделов |

1. Сформулируйте цель и основные задачи психологической работы с данной группой.

Цель: повышение эффективности и сплоченности малой группы

Задачи:

* Провести ряд методик для выявление и анализа уровня социально-психологического климата малой группы
* Повышение уровня сплоченности и сработанности
* Улучшение социально-психологического климата
* Развития навыков взаимодействия
* Прояснение правил трудовой дисциплины
* Повышение уровня компетенции взаимодействия руководителей

1. Предложите методы психологической диагностики, соответствующие поставленной цели, обозначьте их возможности и ограничения

* Социометрическая методика Дж. Морено
* Диагностические методики на определение групповой сплоченности К.Э. Сишора
* Методики А.А. Русалиновой:
  + Опросник «Групповые нормы»

При помощи данного опросника можно проанализировать те групповые нормы, которые приняты в коллективе вообще и какие групповые нормы принимает или отвергает сам респондент.

На выходе составляется общее представление о тех групповых нормах и правилах которые существуют в данном коллективе.

* + Опросник «Психологический климат»

При помощи данного опросника оценивается удовлетворенность респондента его нынешней работой и разнообразными аспектами условий предоставляемых организацией.

В данный опросник так же включен раздел посвященный социально-психологическому климату в организации, что позволяет нам диагносцировать данный параметр как индивидуально, так и выносить среднегрупповые оценки.

* Журавлев Л.А. Методика для определения социально-психологического климата (лучше про это не рассказывать, так как нет описания)

1. Предложите методические приемы психологической работы с группой, которые способствовали бы решению сформулированных выше задач

* Тренинг «Командообразования». Комплекс групповых упражнений разной модальности направленных на решение командных задач через физические, интеллектуальные, творческие игры, упражнения, задания
* Групповая дискуссия правил норм и ожиданий в контексте рабочего процесса