

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ БЛОГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

*Качинська Н. Ф., асист. (каф. ОПЩБ КПІ ім. Ігоря Сікорського);
Бабич Е. М., студент (гр. УК-51, ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського)*

Аннотация. Сформировано понимание благоприятного психологического климата в коллективе и роли лидера в нем, рассмотрены и проанализированы модели управления персоналом, предложены меры по борьбе со стрессом и кризисными ситуациями.

Ключевые слова: руководитель, благоприятный психологический климат, коллектив, мотивация, синергия.

Анотація. Сформовано розуміння сприятливого психологічного клімату в колективі та роль лідера в ньому, розглянуто та проаналізовано моделі управління персоналом, запропоновано ряд заходів щодо боротьби зі стресом і кризовими ситуаціями.

Ключові слова: керівник, сприятливий психологічний клімат, колектив, мотивація, синергія.

Abstract. An understanding of the favorable psychological climate in the team and the role of the leader in it was formed, models of personnel management were considered and analyzed, some actions were proposed to combat stress and crisis situations.

Keywords: leader, favorable psychological climate, team, motivation, synergy.

Вступление. Благоприятный климат в коллективе является одним из главных целей современного предприятия. Это один из способов улучшить эффективность производства и повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Но, к сожалению, сейчас далеко не все руководители формируют и поддерживают такой подход к работе из-за непонимания важности этого фактора. В связи с этим, одним из главных заданий является формирование четкого представления о благоприятном психологическом климате в коллективе, и методиках его внедрения в компанию.

Формирование целей статьи. Целью статьи является формирование четкого представления о благоприятном психологическом климате в коллективе и роли руководителя в нем.

Изложение основного материала. «Суть любого бизнеса – персонал, продукт, прибыль. Если у вас проблемы с первым пунктом, о двух других можете забыть». Авторство этого утверждения принадлежит Ли Якокки - одному из выдающихся менеджеров XX века и с ним трудно не согласиться. Многочисленные исследования доказывают, что эффективность производства напрямую зависит от взаимодействия персонала.

По теории праотца соционики К.Г.Юнга существует 16 типов личности [1], а по типологии А.Ю.Афанасьева из 4 элементов можно составить 24 психотипа личности [2], и результат совместной деятельности зависит от отношений,

которые складываются между ними. Как показывают исследования, достичь стабильно высоких результатов могут только коллективы с благоприятным психологическим климатом. Они легче преодолевают напряженные ситуации, предупреждают или благоприятно разрешают конфликты, препятствуют профессиональному «выгоранию», предотвращают стрессы, от которых, по данным Американского Института стресса, страдает около 65% сотрудников.

Каким образом выстроить отношения в коллективе, чтобы он отличался не только высокой взаимной требовательностью и доверием, но и доброжелательностью, взаимопомощью, возможностью свободно высказывать собственное мнение? Универсального метода нет. Бесспорно, в успешном решении этой задачи решающее влияние оказывают личностные черты руководителя, его стиль управления, авторитет. Причем, должностной авторитет оказывает не более 65% влияния, решающую роль играет авторитет психологический и морально-этические качества руководителя. По результатам опроса, в приоритете оказались такие черты как умение находить нестандартные подходы, масштабное мышление, готовность к риску, высокая коммуникабельность, спокойствие и выдержка в критических ситуациях. Крайне ценна и такая черта, как гибкость. («ОК, и так может быть!»).

Международное агенство по подбору персонала Kelly Services проводило исследование рынка труда, в том числе рассматривался вопрос о роли руководителя. Как оказалось, для наших соотечественников она является не столь значимой как в других странах. В Европе и Северной Америке роль руководителя в два раза важнее, Азиатско- тихоокеанском регионе - в три раза.

Как уже отмечалось, любой коллектив состоит из разных психотипов личности и очень важно не учитывать индивидуальность сотрудников. Общение должно строиться на глубоком понимании и восприятии этих особенностей.

В этом руководителю поможет использование социометрической методики для оценки межличностных отношений, модели спиральной динамики, с помощью которой можно определить, на каком уровне находится сотрудник; тимбилдинга, который способствует психологической разгрузке, обучает методам эффективного взаимодействия, а также мотивации, которая стимулирует сотрудников к качественной работе.

Что касается стиля руководства. Консультант и бизнес-коуч Р. Кардинал проводила эксперименты по выяснению значимости того или иного стиля управления, которые показали, что ни один стиль нельзя назвать единственно верным. При выборе важно учитывать конкретные обстоятельства, взаимоотношения в коллективе, стоящие задачи. Но в любом случае необходимо обоснованно распределять обязанности, проявлять настойчивость, внимательно относиться к подчиненным.

На мой взгляд, создание благоприятной психологической обстановки возможно при разумном сочетании трех стилей управления: демократического, коучингового и партнерского. Здесь уместно процитировать Джона Уитмора: «Когда директивное управление сменяется на коучинг, по всей компании

происходят поразительные перемены. Вместо иерархии появляется взаимная поддержка, вместо обвинений – справедливая оценка, внешняя мотивация вытесняется внутренней, рушатся защитные барьеры, и формируются команды, изменения уже не пугают, а радуют, и персонал думает не о том, чем угодить боссу, о том как удовлетворить клиента» [3].

Уместно рассмотреть и известные модели управления персоналом. Можно спорить о недостатках, достоинствах, преимуществах американской, японской, европейской систем управления. Но если рассматривать их суть с точки зрения формирования психологически грамотной атмосферы, то в несомненном выигрыше, на мой взгляд, окажется японская модель. Она считается наиболее эффективной за ее направленность на трудовые ресурсы. Упор делается на моральные качества сотрудников, гармоничность отношений с руководством. Господствует патернализм – «отеческое» отношение к работникам. Кабинеты управленцев часто находятся в производственных помещениях, широко практикуются даже совместное проведение досуга руководителей с подчиненными. В приоритете коллективные формы организации труда. Решения по управленческим делам также принимаются коллективно. В итоге японских работников отличает высокая интенсивность деятельности, творческая отдача.

Американская модель теряет лидирующее положение, перенимает отдельные черты японского менеджмента.

Если говорить об Украине, то в нашей стране наблюдается внедрение западных систем управления без учета национальных особенностей, попытки объединения американского индивидуализма и японской работоспособности. Результативность сомнительна.

Широко известный метод «кнута и пряника» подразумевает, что только кнутом не заставишь работать эффективнее, поэтому в арсенале руководителя обязательно должны быть мотивирующие бонусы.

Неоспоримо, что оплата труда является главным мотивом, но не единственным.

По результатам опроса на первом месте для работников оказалось страхование здоровья (40%), далее – оплачиваемый отпуск (37%), оплачиваемые больничные (32%), прибавка к пенсии (31%).

Отличием мотивации от стимулирования является внутренний мотив, что порождает стремление работать хорошо, стимулирование же воздействует на сотрудника иначе, как фактор извне. Выделяют два метода мотивации, изобразим их на рис 1.

Для поддержания гармонии в отношениях руководитель должен выработать и систему поощрения. Согласно результатам одного из опросов для 85% сотрудников словесное поощрение ценнее наград, а 78% чувствуют себя комфортнее, если получают одобрение со стороны коллег.



Рис. 1. Методы мотивации

Оправдано и разрешение подчиненным менять что-либо в своей рабочей среде, если это не угрожает их безопасности. К примеру, служащим службы АМАЗОН во время работы можно в наушниках слушать музыку. Руководитель одной из консалтинговых компаний предоставил подчиненным право самостоятельно распределять свое рабочее время. При необходимости допускается и возможность дистанционной работы сотрудников. Эксперимент показал, что эффективность работы при этом выросла на 9.5%.

Стоит прислушаться и к советам консультанта по взаимоотношениям Герри Чепмена. Он считает, что каждый человек отдает предпочтение одному из пяти «языков любви» - словам одобрения, уделенному времени, получению подарков, служению делам, физическим прикосновениям (рукопожатие, похлопывание по плечу и т.д.). Знание этих особенностей поможет наладить взаимоотношения [4].

Около 70% топ-менеджеров считают, что на формирование благоприятной рабочей среды оказывает ощущение счастья. По статистике производительность труда счастливых людей возрастает на 31 процент. На первый взгляд, говорить о счастье сложно вообще, тем более о счастье на работе. Да и экономика счастья как наука появилась сравнительно недавно. По опросу компании Head Hunter только 36% посетителей сайта hh.ru признали себя счастливыми на работе. Что же приносит работнику ощущение счастья? 65% опрошенных указали непосредственно на саму работу, 64% счастливы благодаря отношениям с коллегами. Далее отмечены такие факторы как

возможность самореализации, хорошие условия труда, зарплата. Ученые Великобритании доказали, что наиболее счастливы те, кто ведет собственный бизнес, а вот американские исследователи утверждают, что счастье в деньгах. И называют сумму - 95 тыс. долларов в год.

Значимую роль в формировании атмосферы счастья играет, естественно, руководитель. Прежде всего ему необходимо выявлять и устранять причины, которые вызывают у сотрудников неудовлетворенность, проявлять заботу об условиях труда и отдыхе, предоставлять возможность обсуждать с руководством и коллегами назревшие проблемы, создавать условия для самореализации, вовлеченности в рабочий процесс, устанавливать баланс материальных и нематериальных выгод.

Такая обстановка позволяет, по утверждению американского психолога и философа Михая Чиксентмихайи, войти в Поток, а значит в счастье [5]. Профессор изучал феномен счастья и выдвинул идею Потока – «состояния полной включенности, отсутствия страха и тревог, ощущения абсолютной полноты жизни». Результаты его эксперимента показали, что счастливым человек себя чувствует, когда занимается любимыми делами. Интересная работа входит в их число.

Быть счастливым можно научиться, существует множество рекомендаций и методик. Тем более, что это наиболее эффективный способ противостоять стрессам, которых, как показывает практика, избежать невозможно, даже если атмосфера в коллективе вполне благоприятная. Первооткрыватель стресса Ганс Селье утверждал, что «поскольку стресс связан с любой деятельностью, избежать его может лишь тот, кто ничего не делает». Каковы же его причины? Прежде всего специалисты по стрессу отмечают рабочие перегрузки, невозможность влияния на результаты своей работы, отсутствие информации, неоправданное давление со стороны руководства, неустроенное рабочее место, перемены в обществе, проблемы в личной жизни. Поскольку стрессы наносят вред здоровью сотрудников, материальный ущерб производству руководитель должен, в первую очередь, заботиться о повышении стрессоустойчивости коллектива. Усилия необходимо направить на социальную поддержку работников, включив в их социальный пакет, например, оплату обедов, занятий в спортивном зале или бассейне. Один из опросов показал, что получение от компании 50 грн на обед приносит больше удовлетворения чем организация поездки на море. Не менее важное значение имеет и создание на рабочем месте комфортных условий, соблюдение санитарно-гигиенических норм. Стать уравновешеннее сотрудникам поможет и физическая культура. Для снятия напряжения необходимо оборудовать релакс-комнаты.

Если все же не удалось предотвратить стрессовую ситуацию, необходимо проанализировать стрессогенные факторы, определить уровень стресса, установить контроль. В этих условиях руководитель должен быть образцом спокойствия, сосредоточенности, суметь делегировать полномочия, рационально возложив ответственность на коллег, оставив за собой право решать стратегические вопросы. Необходимо рационализировать рабочее

время, максимально информировать сотрудников, оценивать обстоятельства, а не личность работника. В общении должны преобладать компромиссы и уступки, исключить иронию и сарказм. Кроме этого для успешного преодоления стресса необходимо уметь переключать внимание, менять отношение к сложившейся обстановке.

Эти меры помогут сохранить психологически комфортную атмосферу и создать самый продуктивный тип коллектива (по классификации американских исследователей Блейка и Мутона), в котором царит деловитость и человечность, руководитель сочетает интересы производства и сотрудников. Это команда, которой под силу, по словам Чарльза Ричардса «достичь годовых целей за неделю».

Выводы. В данной статье было сформировано четкое представление о благоприятном психологическом климате в коллективе и роли руководителя в нем. Рассмотрены и проанализированы модели управления персоналом. Так же была собрана статистика, описывающая факторы, влияющие на уровень счастья в коллективе и на рабочем месте. Так же были предложены некоторые действия по борьбе со стрессовыми и кризисными ситуациями.

Литература

1. Изучаем внутреннюю реальность по психотипу / Человек «Альфа» — журнал о саморазвитии, успехе и удаче [Электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.manalfa.com/lichnost/psihotipi-klasifikaciya>.

2. Типология Афанасьева, или Синтаксис личности / Рахель Торпусман [Электронный ресурс]. - режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=IEptDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

3. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Цитмор.-М.:Альпина Паблишер,2012.-309 с.

4. Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику / Гэри Чепмен [Электронный ресурс]. - режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?isbn=5457520013>

5. Поток: психология оптимального переживания / Михай Чиксентмихайи [Электронный ресурс]. - режим доступа: <http://www.psychologies.ru/articles/mihay-chiksentmihayi-potok-psihologiya-optimalnogo-perejivaniya/>