

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА

Галина ВОЛОЩЕНКО

Технический Университет Молдовы

Резюме: Рассматриваются особенности поведения человека в коллективе, взаимоотношения и типы руководителей, с которыми сталкиваются многие компании и косвенные признаки, по которым можно судить об атмосфере в коллективе.

Ключевые слова: психология взаимоотношений в коллективе, обратная связь в коллективе, типы боссов

Законы взаимоотношений между людьми в коллективе и психологии в целом диктуют нормы, к которым необходимо прислушиваться руководителю любого уровня.

Многие руководители ссылаются на особый менталитет наших работников. Чаще - с негативным оттенком. Почему же работники в некоторых организациях не проявляют своих положительных качеств? Почему у них слабая мотивация? Когда работник неудовлетворен, он пытается компенсировать свои неудачи с помощью защитных психологических механизмов. Они проявляются как конфликтность, ложь, частые болезни, ошибки в работе и т.д.

Некоторые руководители считают, что проще увольнять работников, чем возиться с ними. Но увольнение - не идеальный способ улучшить работу в коллективе. Текучесть кадров - очень симптоматичный показатель неэффективности компании. В коллективе все взаимосвязано. Все составляющие одинаково сильно влияют на результаты работы.

Каждый человек имеет **три личностные направленности**: на себя, на коллектив, на работу. Эта система направленности личности сказывается на всех областях жизнедеятельности человека. Работают все три направленности, но в приоритете всегда одна. Развитие одной в ущерб двум другим — показатель того, что работник не будет удовлетворять требования начальства. То ли он будет карьеристом и эгоистом. То ли он будет вместо работы все время проводить в общении с коллегами. То ли будет трудоголиком- педантом, но конфликтогеном. Хороший работник характеризуется тем, что у него развиты все три направления личностной мотивации. Развивать их несложно, так как все они связаны с базовыми потребностями: общение в коллективе, сытость (физиология) и комфорт(безопасность). Понятно, что неудовлетворенность приводит к пробуждению базовых страхов, которые символически можно выразить так: голод, холод, одиночество. Иначе можно сказать, что это показатели стресса. Согласно проведенным исследованиям, 74% работников ежедневно подвержено стрессу.

Согласно рис.1, свыше 61% стрессообразующих факторов приходится на низкий уровень оплаты труда, отношение руководства и неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Удовлетворение базовых потребностей дает возможность работнику проявлять свои духовные потребности, что приводит к его успешности и к последующему успеху компании, в которой он работает.

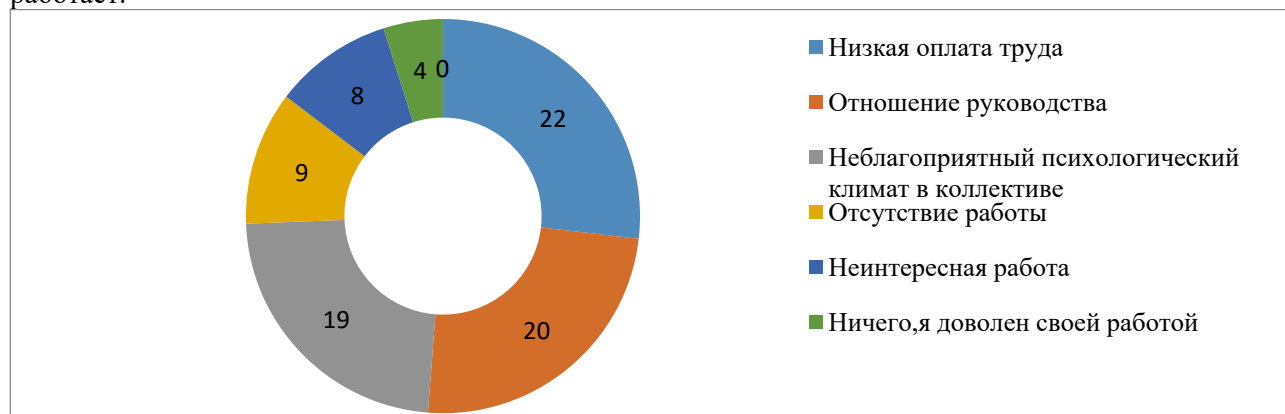


Рис. 1 Что делает работника несчастливym на работе (%)

Успешные компании вкладывают немалые деньги в свой персонал. Показательно, что эти вложения окупаются. Понятно, что наш уровень жизни и доходов не идет в сравнение с развитыми западными компаниями, но тенденция понятна.

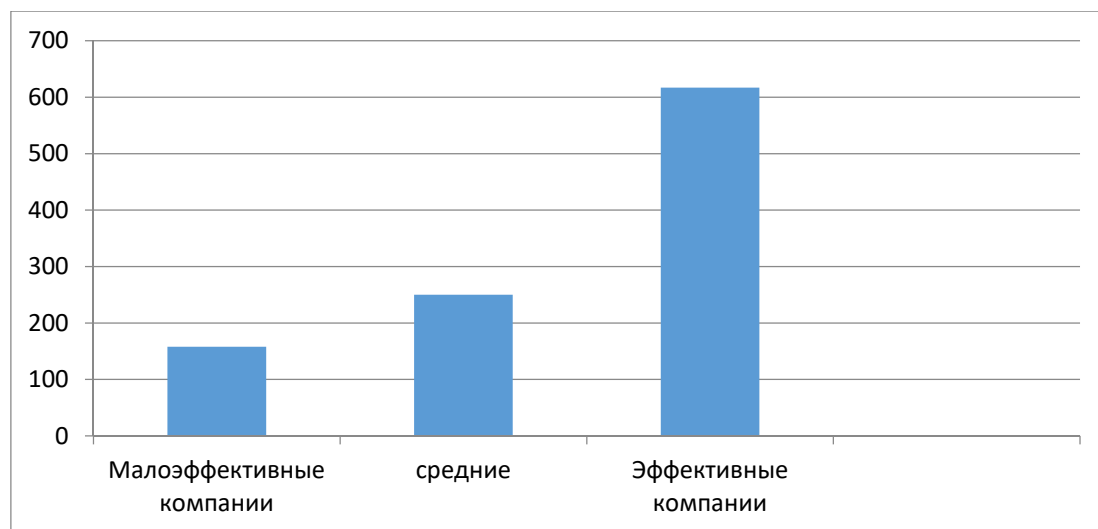


Рис. 2 Оборот на сотрудника в разных компаниях (\$ тыс.)

Неудовлетворенность вызывает у работника негативные переживания, которые сказываются как на результатах работы, так и на взаимоотношениях в коллективе. А уже напряжение в коллективе в свою очередь отрицательно влияет на эффективность работы.

Сотрудники- живые люди и им свойственно взаимодействовать между собой. Отделить деловые взаимоотношения от личных почти невозможно, особенно в коллективе, где есть женщины. Человеческий фактор может стать как минусом в работе коллектива, так и главным плюсом. Связь с финансами очевидна, но благоприятный социально-психологический климат увеличивает надежность работы коллектива, как системы, снижает вероятность потерь. Например, если начальник сорвался на подчиненном, тот идет обсуждать эту проблему с коллегами. Несколько часов руководству” перемывают кости” Рабочий ритм сбивается, работа стоит, а это- утерянная выгода. Даже один неудовлетворенный работник может нанести больше вреда, чем несколько довольных принесут пользы.

Развитие настоящей команды возможно только через некий конфликт, который можно рассматривать как ситуацию возникновения новых условий и адаптацию группы к этому. Энергию конфликта можно направлять в деятельность, что приводит к развитию и появлению положительных результатов в работе. Если же конфликт переходит в психологическую плоскость, то коллектив сам часто находит “козла отпущения, который нужен группе для освобождения от агрессивных тенденций. Вся групповая агрессия идет на него, но это обеспечивает лишь частичный, временный эффект.

Косвенные признаки, по которым можно судить об атмосфере в коллективе:

- Текучесть кадров
- Эффективность работы
- Качество работы
- Наличие претензий, жалоб от сотрудников и клиентов
- Выполненные работы в срок или с опозданием
- Прогулы, опоздания, отсутствие на совместных мероприятиях и т.д.
- Перерывы в работе и их частота

Что касается руководства, то здесь важна обратная связь. А еще доверительность в отношениях, реальная забота о персонале, перспективы и ясность целей развития коллектива и т.д. Жили бы мы в идеальном мире, где у каждого фантастический менеджер, который помогает преуспевать в работе, дает возможность чувствовать себя ценным и попросту является выдающейся личностью. Но, в реальном мире не всегда так складывается. Несмотря на это, работа должна выполняться, и необходимо научиться справляться с конкретной ситуацией и прилагать максимум усилий, чтобы она не отражалась на карьерном росте.

Типы плохих боссов

▪ **Пассивный агрессор**

Этот тип личности использует стратегию безадресной конфронтации, выбирает не прямые способы критики.

▪ **Манипулятор**

Заставляет своих сотрудников лезть из кожи вон, при этом оставляя их в перманентном ощущении своей бесполезности.

▪ **Рассеянный босс**

Страдающий отсутствием фокусирования на важных поручениях, фонтанирующий идеями, теряя ощущение реальности и понимания возможных сроков выполнения задачи.

▪ **Микроменеджер**

Это страшный сон любого работника. Он способен задерживать бесконечными проверками своих сотрудников, подвергая постоянному контролю подчиненных.

Как же работать в условиях тотального контроля и агрессии?

1. Так ли плох ваш босс?

На несколько дней займите позицию наблюдателя и отметьте для себя все хорошее и плохое, что делает шеф. В случае, когда он совершает что-то на первый взгляд кажущееся ужасным, постарайтесь привести в оправдание наиболее подходящие аргументы. Разберитесь, он ли виноват в том, что происходит или дела в вас самих

2. Какова его мотивация?

Понимание, какими принципами руководствуется менеджер, что его заботит, и на что он больше обращает внимание в работе, приоткрывает завесу тайны над стилем его управления. В случае, когда способы, которыми он привык пользоваться, находятся за гранью разумного, стоит поразмыслить о его мотивации. Ведь у всего должен быть смысл. Быть может, ему нет дела до того, как долго вы отсутствуете на рабочем месте, и на самом деле он радеет за дисциплину и то, как это влияет на работу других подчиненных.

3. Не позволяйте негативу отразиться на работе

Независимо от того, насколько плох руководитель, избегайте момента, когда это начнет влиять на качество выполняемых вами обязанностей. Основная задача - хорошие отношения с лидерами компании и сохранение должности. Забудьте о том, чтобы еще дольше задерживаться на перерыве или брать отгулы из-за плохого самочувствия. Все это лишь создаст прецеденты для того, чтобы шеф дал вам «от ворот поворот» до того, как вы будете к этому готовы.

4. Будьте на шаг впереди

Особенно, если вы имеете дело с «микроменеджером». Его отличительной чертой является тотальный контроль деятельности сотрудников. Старайтесь предугадывать запросы такого шефа и выполнять поручения до того, как к вам обратились. Если вы станете отвечать, что «отчет или результат другого задания уже практически лежит на вашем столе», это минимизирует необходимость бесконечных напоминаний. И в итоге босс осознает, что вы справляетесь с обязанностями без надобности следить за каждым вашим шагом.

5. Все документируйте

Будьте готовы документировать любое взаимодействие с боссом, будь то информирование или критика. Как только шеф просит вас о чем бы то ни было, постарайтесь получить письменный запрос. Даже если он любит давать устные поручения, пришлите электронное письмо, чтобы удостовериться в правильном восприятии всех нюансов. Таким образом, вы создадите «прикрытие» для себя на тот случай, если шеф станет противоречить сам себе.

6. Выжидательная позиция

Если конфликтная ситуация все же возникла, до того, как отреагировать, возьмите паузу. В случае кризиса с боссом время играет на вашей стороне, и прежде чем броситься в омут с головой и отвечать на агрессию, остановитесь и подумайте. Если в этом месяце уровень стресса шефа бьет все рекорды, то его реакция может быть фатальной, а запятая в распоряжении «Казнить нельзя помиловать» будет выставлена не в вашу пользу.

7. Будьте лидером

Имея дело с некомпетентным начальством, иногда стоит быть тем, кто принимает лидерские решения. Если вы достаточно хорошо знаете область, в которой трудитесь, идите до конца и принесите

успех компании. Быть может, менеджмент организации — не ваше непосредственное начальство, но они обязательно заметят инициативу.

8. Определение рычагов

Если босс страдает вспышками агрессии и не способен периодически себя контролировать, спасительным механизмом станет возможность идентифицировать спусковые курки такой его реакции, которых нужно избегать. К примеру, если начальник приходит в ярость, оттого что кто-либо перешагивает порог офиса после 9:00 утра, будьте на месте в 8:45.

9. Используйте приемы психотерапевтов

Столкнувшись с противоречивыми распоряжениями, повторяйте только что произнесенные фразы начальника, добавляя «Вы имеете в виду, что...». Если он примет вашу подачу, предложите побольше рассказать об этом. Так он получит шанс почувствовать себя услышанным.

10. Сторонитесь будущих «несносных боссов»

Если же вы все же приняли решение сменить работу, перед тем, как принять приглашение на интервью, потрудитесь заранее навести справки о компании и убедиться, что не попадете «из огня, да в полымя». Назначьте встречу с несколькими сотрудниками офиса, чтобы получить общую картину организации и царящей в ней атмосфере.

Один из самых главных принципов, приводящий к успеху в руководстве коллективом, — самодисциплина, победа над собой, над собственной неорганизованностью и неудачами. Успех — это труд! Правила, помогающие в достижении важных целей:

1. Помощник — это неизбежно

Как бы руководитель, предприниматель или владелец бизнеса ни убеждал себя, что сам в состоянии выполнить всю работу, он никогда не сможет добиться результата, если взвалит на себя весь ворох дел. Надо помнить: если есть люди, рабочее время которых стоит дешевле, и лучше всего обязанности делегировать. Никогда не надо делать рутинную работу, надо отдать её тому, кто может справиться сам. Но обязательно надо контролировать выполнение поставленных задач.

2. Ведение списка задач

Когда в голове каша и мозг буквально взрывается от навалившихся проблем и забот, лучшего помощника, чем бумага и ручка, не найти. Запись текущих и грядущих дел разгружает мозг от переизбытка информации. Тогда структурировать все дела будет гораздо проще, соответственно, и процесс самодисциплины пойдёт куда эффективнее.

3. Сроки обязательны!

Для того чтобы добиться более быстрого и эффективного достижения цели, нужно обязательно ставить себе и подчиненным ограничение по времени. Только жёсткий «deadline» позволит чётко выполнить поставленную задачу.

4. Правильная расстановка приоритетов

В жизни и бизнесе многое зависит от той последовательности действий, с которой вы движетесь к намеченной цели. Если вы не предпримете важных шагов вовремя, то рискуете не получить больше другого шанса осуществить задуманное, упустите возможности, выгоду или ещё хуже — деньги. Поэтому сядьте и подумайте, какие дела на данном этапе вам нужно решить в первую очередь, а какие могут подождать.

5. Не отвлекайтесь от важных дел

Если вы идёте к намеченной цели, то не отвлекайтесь на ерунду. Дайте себе установку, что у вас нет времени на разговоры по телефону, зависание в соцсетях и т.д.. Отсутствие отвлекающих раздражителей — основной ключ к самодисциплине.

6. Давайте обещания публично!

В сочетании с правилом № 3 результат вообще будет практически молниеносным. Конечно, есть вероятность создать стрессовую ситуацию, но именно стресс поможет всем работать ещё эффективнее. Публичное обещание — сильнейший мотиватор для выполнения поставленных задач и соблюдения сроков.

7. Порядок на столе — порядок в голове

Периодически разгребая от завалов рабочее место, есть вероятность достигнуть отметки в 100 баллов по шкале самодисциплины.

Таблица 1. Критерии, которые делают менеджера неэффективным (%)

Игнорирование достижений работников	63
Неспособность ставить конкретные задачи	57
Дефицит времени для встреч с персоналом	52
Отсутствие субординации	51
Выгода от заслуг других	47
Неконструктивная критика	39
Незнание имен работников	36
Отказ общаться с персоналом по телефону	34
Игнорирование жизни сотрудников вне работы	23

В развитых странах, где уровень оплаты труда сотрудников значительно превосходит наш, где профсоюзы действительно защищают права трудящихся и уровень демократии позволяет открыто высказываться о своих претензиях к работодателям:

- 74% работников считают, что хорошее начальство важнее, чем сама работа,
- 65% предпочли бы скорее нового босса, чем прибавку к зарплате,
- 50% сотрудников, недооцененных руководством, ищут новую работу уже через год,
- 48% покидают должности из-за плохих менеджеров
- **\$360 млрд** ежегодно тратят американские компании на медицинское обслуживание

сотрудников, пострадавших по вине плохих боссов

Любое место работы — это безграничная палитра персонажей, с которыми приходится сотрудничать. И часто случается так, что люди не сходятся. Выходом из любой неудобной и сложной ситуации с руководителем можно смело назвать конструктивность и позитивный настрой. Постарайтесь сфокусироваться на том, как вам работать вместе, а не на том, как изменить стиль работы вашего начальника или ваших коллег.. И не столь важно, какого стиля руководства придерживается ваш начальник, главное, чтобы группа ощущала себя коллективом, единой командой.

Библиография

1. Питер Ф. Друкер. *Эффективный руководитель*, «Издательство «Эксмо», 2015
2. *Климат в коллективе*. BusinessClass - 2012, №11 (74)
3. Society of Human Resources Management