

Психологические аспекты работы с персоналом

Лекция 7.1

Психологический климат в коллективе

Морально-психологический климат – это преобладающий в группе устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех разнообразных формах их деятельности.

Социально-психологический климат трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому.

Межличностные отношения – это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга.

Признаки, по которым определяется климат/атмосфера в коллективе

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе

Факторы определяющие социально-психологический климат

- **Глобальная макросреда**
- **Локальная макросреда**
- **Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда**
- **Удовлетворенность работой**
- **Характер выполняемой деятельности**
- **Организация совместной деятельности**
- **Психологическая совместимость**
- **Характер коммуникаций в организации**
- **Стиль руководства**

Понятие и виды стресса

Стресс – комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции

Виды стресса:

1. По эмоциональному эффекту

- положительный
- отрицательный

2. По длительности

- кратковременный
- долгосрочный

3. По причинам возникновения

- физиологический
- психологический
- информационный
- управленческий

Факторы стресса

- Трудовая деятельность
- Роль работника в организации
- Взаимоотношения на работе
- Деловая карьера
- Организационная структура и психологический климат
- Внеорганизационные факторы

Управление стрессами

Управление стрессами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью ***адаптации*** личности к стрессовой ситуации, ***устранения источников*** стресса и ***овладения методами их нейтрализации*** всем персоналом организации

Понятие конфликта

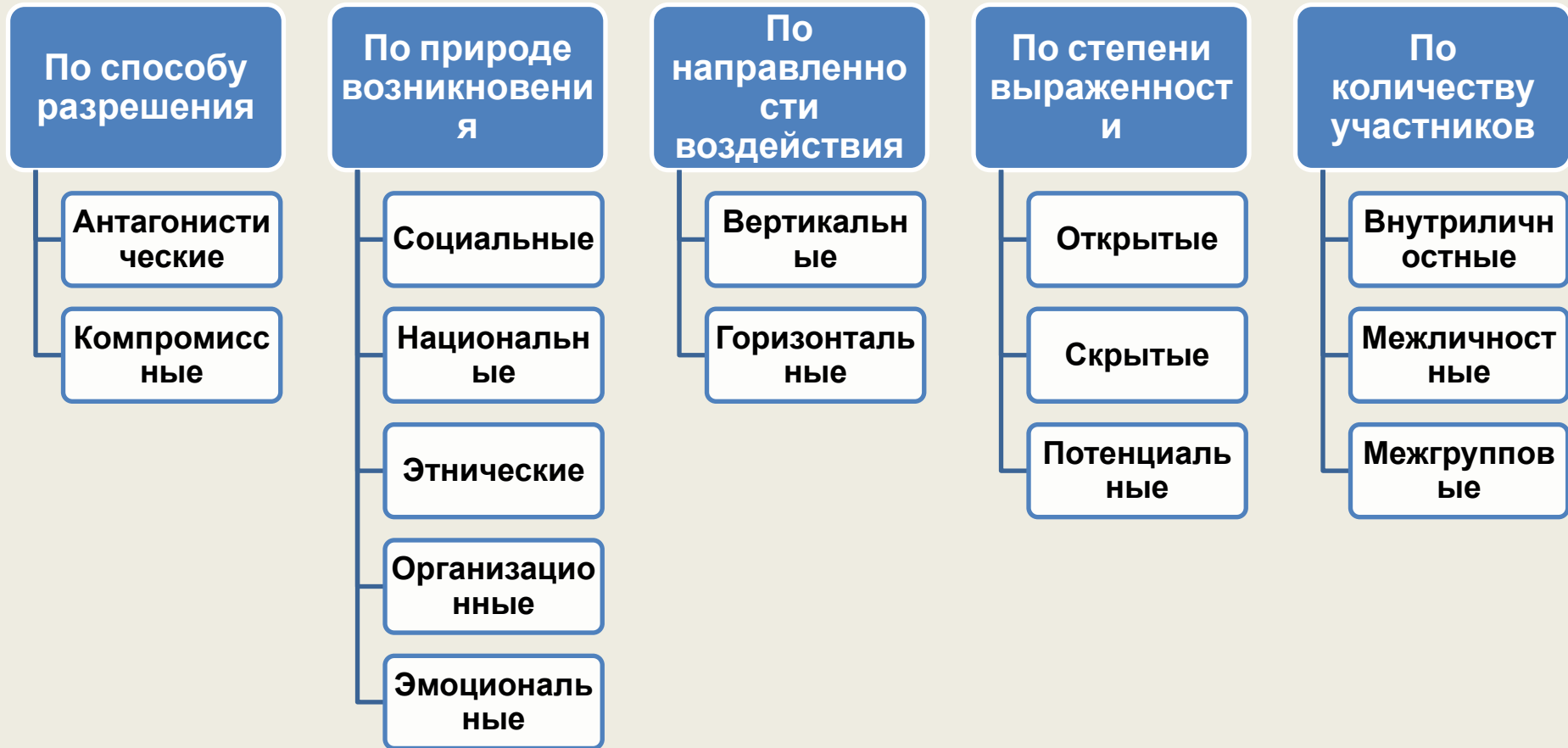
Конфликтная ситуация - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

Инцидент (повод) - активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

Конфликт (от лат. - *conflictus*, столкновение) - высшая степень развития разногласий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов и общества в целом, характеризующаяся противоборством, приводящим к устранению этих противоречий.

КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ

Классификация конфликтов



Конструктивные и деструктивные конфликты в организации

Конструктивный (функциональный) –

- помогает выявить разнообразие точек зрения,
- дает дополнительную информацию,
- помогает найти большее число вариантов,
- делает процесс принятия решений группой более эффективным,
- дает возможность самореализации отдельной личности

Деструктивный (дисфункциональный) –

в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности

Последствия конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами.	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте.
Получение новой информации об оппоненте.	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе.
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом.	Представление о побежденных группах как о врагах.
Стимулирование к изменениям и развитию.	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе.
Снятие синдрома покорности у подчиненных.	После завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников.
Диагностика возможностей оппонентов.	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Основные типы конфликтов в организации

1. Трудовые конфликты между работниками и администрацией
2. Производственные конфликты между руководителями разных уровней и подразделений
3. Межличностные конфликты между работниками
4. Межгрупповые личностные или производственные конфликты

Управление конфликтами

Процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Методы управления конфликтами:

- 1) Внутриличные
- 2) Структурные (разъяснение требований, использование координационных механизмов, разработка или уточнение организационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения)
- 3) Межличностные (принуждение, решение проблемы)
- 4) Переговоры
- 5) Ответные агрессивные действия

Направления в управлении конфликтами:

- 1) Уход от конфликта
- 2) Подавление конфликта
- 3) Собственно управление конфликтом

Угрозы, возникающие при отсутствии психологической поддержки

1. Возрастает вероятность прямых финансовых и иных потерь из-за практически неизбежных ошибок рабочих, специалистов и менеджеров, работающих в состоянии стресса
2. Ухудшение качества человеческого капитала организации
3. Нервные перегрузки выступают одной из основных причин внутрифирменных трудовых, производственных и межличностных конфликтов
4. Очень часто первопричиной крупномасштабных имущественных или репутационных потерь работодателя в результате различных проявлений нелояльности персонала является именно скрытый конфликт межличностного характера

Классификация методов психологического воздействия на сотрудников организации

Классификационный признак	Методы
По времени реализации	Профилактические Корректирующие Пресекающие
По характеру воздействия	Психологические Социально-экономические Организационно-административные
По целевой направленности	Индивидуальной направленности Коллективной направленности
По форме реализации	Обучающие Разъяснительные Убеждающие Психологического принуждения
По степени публичности	Реализуемые в публичном порядке Реализуемые в конфиденциальном порядке
По степени формализации	Формализованные в специальных регламентах Реализуемые в неформальном порядке

Психологическая поддержка сотрудников

Психологическая поддержка сотрудников - это совокупность осуществляемых работодателем мероприятий, направленных на формирование и поддержание в трудовом коллективе психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию кадрового направления деятельности

Задачи:

- Обеспечение всем категориям сотрудников организации комфортной психологической среды для использования установленных должностных функций, в первую очередь – защита от стрессов;
- Создание необходимых условий для формирования и поддержания в коллективе отношений корпоративного и командного духа;
- Профилактика или оперативная нейтрализация межличностных конфликтов между работниками

Общие методические требования к организации психологической поддержки

1. Необходимость индивидуального подбора номенклатуры инструментов психологической поддержки, учитывающей специфику организации, подразделения, сотрудника
2. Обеспечение выраженного приоритета методов профилактического характера над методами, направленными на пресечение уже сложившейся конфликтной или откровенно кризисной ситуации
3. Использование административных методов коррекции психологического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях, когда все прочие попытки не привели к желаемому результату

Профилактические методы психологической поддержки персонала

Основные группы методов:

1. Методы, направленные на профилактику стрессов
2. Методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов (психологические, организационно-административные, социально-экономические)

Критерии оценки эффективности психологической поддержки

1. Динамика текучести кадров в части инициативных увольнений по причинам не карьерного и не экономического характера
2. Динамика показателя числа конфликтов, вышедших за пределы подразделения
3. Динамика числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение
4. Динамика статистических данных, отражающих степень удовлетворенности сотрудников психологическим климатом в их коллективах
5. Результаты независимого аудита состояния психологического климата в организации

Стратегические подходы к организации психологической поддержки

1. Использование штатного психолога
2. Услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга
3. Обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена