Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

ФГБОУ ВО КрасГМУ им. проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России

Кафедра фармации с курсом ПО

Реферат

на тему

Роль руководителя в формировании благоприятного климата в коллективе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Выполнил:

ординатор кафедры фармации

специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

Ф.И.О. Ерошенко Анастасия Дмитриевна

Красноярск

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc89009519)

[РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ГАРАНТ КОМФОРТНОГО СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА. 4](#_Toc89009520)

[ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ 4](#_Toc89009521)

[ПРИЗНАКИ ЗДОРОВОЙ И УГНЕТАЮЩЕЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ 9](#_Toc89009522)

[СТРУКТУРА КОЛЛЕКТИВНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА 10](#_Toc89009523)

[ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ 19](#_Toc89009524)

[СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ 20](#_Toc89009525)

[МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ КОЛЛЕКТИВА 21](#_Toc89009526)

[ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 23](#_Toc89009527)

[РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ 24](#_Toc89009528)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 26](#_Toc89009529)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 27](#_Toc89009530)

### 

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время создание благоприятного социально-психологического климата коллектива (СПК) является одной из основных задач, стоящих перед трудовой организацией. Особое внимание уделяется роли и значению руководителя. На формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива оказывают влияние личностные качества руководителя. Так же в управлении любой организацией важен стиль и методы руководства, система подбора и расстановки кадров, авторитет руководителя. Исследования индивидуальных психологических черт личности руководителя нацелены на подбор профессионально грамотных руководящих кадров.

### РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ГАРАНТ КОМФОРТНОГО СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА.

### ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Социально-психологический климат — это содержательная характеристика межличностных отношений в группах, коллективах [1]. Это состояние коллектива, которое характеризуется уровнем социального восприятия и мерой удовлетворённости его членов различными сторонами общения и взаимодействия.

Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах: сплочённость как степень единства действий (поведения) сотрудников; взаимная совместимость как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий сотрудников в условиях их совместной деятельности; состояние уровня идентификации как принятие сотрудниками целей, ценностей и норм групповой жизни коллектива.

Очень большое влияние на коллектив оказывает руководитель - своим поведением, деятельностью, особенностями личности. В личности руководителя можно выделить три стороны, которые непосредственно влияют на социально-психологический климат: стиль руководства; тип установки руководителя по отношению к подчиненным; личный пример в поведении, собственное отношение к деятельности.

Практическая деятельность руководителя любого ранга во всех сферах профессиональной деятельности оценивается, прежде всего, с точки зрения ее успешности и эффективности.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются: высокая требовательность и доверие сотрудников друг к другу; доброжелательная деловая критика; свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов жизни коллектива; удовлетворённость принадлежностью к учреждению; высокая степень взаимопомощи; достаточная информированность членов организации обо всех аспектах её внутренней жизни.

Влияние на социально — психологический климат оказывает управленческая деятельность начальника, а также стиль его руководства, его личностные качества.

Руководителю нужно учиться владеть своими эмоциями, знать приёмы устранения, как личного раздражения, так и способы, с помощью которых он может поднять настроение коллектива.

Наиболее часто способствуют конфликтам такие качества людей, как склонность настаивать на своём, не считаясь с доводами другого, категоричность суждений, импульсивность, необдуманность слов, склонность к обвинению других.

На благополучность социально-психологическог климата в коллективе оказывают внимание следующие особенности руководителя:

Способность воспринимать общие нужды и проблемы коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут.

Способность быть организатором совместной деятельности: руководитель должен уметь грамотно формулировать задачу; уметь планировать совместную деятельность с учётом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использовать для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладать способностями и умениями вызывать желание у подчинённых выполнять работу лучше и качественнее.

Чуткость и проницательность, доверие к людям: руководитель должен находить время, чтобы выслушать людей; должен знать интересы, способности каждого подчинённого, кто в чём нуждается; быть готовым вступиться за подчинённого, если с ним обходятся несправедливо; иметь способность к сопереживанию.

Представительские склонности: именно руководитель — выразитель общих для коллектива позиций его членов; должен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставить вопросы о нуждах коллектива перед руководством; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; являться представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством.

Эмоционально-психологическое воздействие: руководитель должен уметь убеждать, поощрять; должен обладать авторитетом, в том числе и неформальным (к нему могли бы обратиться как по рабочему вопросу, так и по любому личному).

Оптимизм: руководитель должен быть уверен, что подавляющее число проблем, которые встают, разрешимы, своим оптимизмом он должен "заражать" и подчинённых.

Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчинёнными:

Уважение. Сотрудник начинает уважать руководителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчинённом как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

Доверие. Сотрудник ждёт поддержки и доверия руководителя. Доверие возрастает, если действия руководителя способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если руководитель поддерживает рост некомпетентных людей.

Обучение. Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчинённых, нужно уметь выступать в роли учителя. Руководитель не учит, у него учатся.

Критерии успешности и профессионализма руководителей не так очевидны, как кажется на первый взгляд. Существующие зарубежные и отечественные исследования в качестве критериев рассматривают особенности поведения самого руководителя, системы коммуникаций в коллективе или группе, а также эффективность выполнения профессиональных или иных задач. Наиболее сложной для анализа является оценка эффективности деятельности руководителя и коллектива.

Качество сформированного психологического климата проверяется в сложных условиях функционирования коллектива, в ситуации нарушения привычных жизненных обстоятельств. Хорошие отношения проверяются на прочность в конфликтных ситуациях, выход из которых является оценкой психологического климата, его истинного содержания. Психология конфликтов, изучающая их специфику и динамику, одной из своих задач считает исследование роли лидера в конфликтных ситуациях.

Модель поведения руководителя, построенная на результатах исследований Мичиганского университета, отталкивалась от гипотезы о существовании различий в поведении успешных и неуспешных руководителей. За основу такого деления были взяты две переменные в поведении менеджера: концентрация его внимания на работе и на работниках [2]. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать выводы о том, что успешный руководитель имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними; использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению коллективом; устанавливает предельно высокий уровень управления работой и напряженные задания. В целом исследования Мичиганского университета показали, что условиями эффективного руководства являются оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Таким образом, можно выделить определённые управленческие принципы, среди которых важнейшими являются следующие:

1. Принцип инструкции. Управлять предпочтительно с помощью правил инструкции, а не приказов и распоряжений.

2. Принцип близости. Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

3. Принцип оперативности. Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются им.

4. Принцип делегирования полномочий продуктивен только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем.

5. Принцип ответственности. Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Деятельность руководителей по улучшению условий формирования СПК может осуществляться по нескольким направлениям, в зависимости от отрицательно влияющих на коллектив факторов.

1. Улучшение условий труда. Это важно, так как условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно обусловливают конечный результат работы.

2. Контроль социально-психологических характеристик коллектива. Существенным фактором благоприятного СПК и, следовательно, высокой эффективности работы коллектива может стать различие качеств личности по принципу взаимодополняемости. Сочетание различных возрастных и образовательно-квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации.

3. Совершенствование взаимоотношений в коллективе.

Взаимоотношения в коллективе - важнейший индикатор, указывающий на состояние СПК. Поэтому отношения между работниками должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального психологического настроя.

Также важно учитывать в практической работе по совершенствованию СПК стиль руководства. Как правило, выделяют три стиля: демократический, авторитарный и либеральный (нейтральный).

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой централизацией власти.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.

Некоторые исследователи выделяют еще один стиль управления - бюрократический: это формальный, консервативный стиль руководства, непринятие инноваций, предпочтение старых, испытанных путей, прямое следование инструкции, указанию.

Стиль руководства следует выбирать, исходя из уровня развития коллектива и изначально существующих в нем отношений, традиций, ценностей, норм.

### 

### ПРИЗНАКИ ЗДОРОВОЙ И УГНЕТАЮЩЕЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

Очень важно для руководителя научиться улавливать «настроение» в коллективе. Признаки здоровой атмосферы в коллективе:

Бодрый, оптимистичный, доброжелательный и отзывчивый тон взаимоотношений. Сотрудники строят общение на принципах взаимовыручки, поддержки, конструктивной критики.

В группе высоко ценятся такие качества, как трудолюбие, честность, уважение к заслуженным членам группы и поддержка наиболее «слабых» коллег или новичков.

Успехи или промахи одного сотрудника вызывают участие всего коллектива.

Высокие показатели труда в результате энергичности, сознательности и инициативности сотрудников.

Гордость принадлежностью к компании.

Неблагоприятная психологическая обстановка порождает подозрительность, неуверенность в своих качествах, страх перед ошибкой и наказанием, что в конечном счёте формирует у сотрудников отсутствие инициативы и желание проводить на рабочем месте как можно меньше времени [4].

Диагностируя состояние настроений сотрудников, следует обратить внимание на аспект, который традиционно относят к недисциплинированности — частые перерывы в работе под любыми благовидными предлогами. На самом деле это явление может быть вызвано плохой организацией труда со стороны линейного руководителя. Для большинства профессий ТК РФ предусматривает короткие технологические перерывы в конце каждого часа, двух или трёх. Если обеспечить сотруднику неукоснительное соблюдение его права на отдых, у него не будет возникать нервозности, усталости, стремления «сбегать по своим делам сейчас, а то потом не отпустят», а кроме того, у него пропадут основания возражать против требований непрерывного эффективного труда в отведённое время.

### 

### СТРУКТУРА КОЛЛЕКТИВНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Приступая к созданию коллектива организации как единой группы, а не просто скопления функционирующих штатных единиц, следует изучить составляющие, которые входят в широкое понятие «психологический климат».

Моральная атмосфера определяет систему взаимоотношений между членами группы, отражает принятые в коллективе ценности, отношение к труду, к компании, к внешним событиям.

Социальный же климат, хоть и формируется в той или иной степени каждым из сотрудников, включает в себя осознание и эмоциональное принятие общих корпоративных целей, задач, прав, обязанностей [5].

Вместе с тем психологи различают два уровня общественного климата.

Динамический уровень отражает быстротечные ежедневные смены настроений в коллективе, вызванные временными факторами. Динамический уровень имеет не очень большую степень влияния на общие показатели, однако по мере накопления мелких негативных изменений может ухудшить отношения между коллегами.

Статический уровень характеризует постоянные взаимоотношения, имеет высокую устойчивость к внешним факторам.

Процесс создания коллектива со здоровыми статичными взаимосвязями — трудоёмкий процесс, однако однажды достигнутый уровень легко поддерживать в дальнейшем.

**ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ**В соответствии с современными представлениями, суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, которые можно представить в таблице 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Функции руководителя | Основные направления деятельности, решаемые задачи |
| Стратегическая | 1) постановка целей; |
| 2) выработка стратегии; |
| 3) сопоставление планов. |
| Административная | 1) организация исполнительства; |
| 2) текущая координация; |
| 3) контроль; |
| 4) управление кадрами; |
| 5) стимулирование. |
| Экспертно-инновационная | 1) разработка новых видов изделий; |
| 2) обнакомление с новинками; |
| 3) перестройка организации; |
| 4) консультирование. |
| Коммуникационная | 1) прием посетителей; |
| 2) ответ на письма и звонки; |
| 3) ведение переговоров. |
| Социальная | 1) создание благоприятного социально-психологического климата; |
| 2) поддержание традиций; |
| 3) помощь подчиненным. |
| Лидерская | 1) воодушевление коллектива на осуществление преобразований. |

Таблица 1 – Основные функции руководителя предприятия

Таким образом, руководитель предприятия выполняет ряд важнейших функций, необходимых для поддержания благоприятной трудовой деятельности и, как следствие, высокой производительности труда.

Описание ролей руководителя, их преимущества и недостатки по В.И. Викторову представлены в таблице 2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль, функции | Сильные стороны | Возможные проблемы при слишком высоком уровне | Возможные проблемы при слишком низком уровне |
| 1. Наставник: в этой роли руководитель должен быть чутким, открытым, внимательным, охотно идущим навстречу, готовым помочь. Играя эту роль, руководитель выслушивает и выполняет законные просьбы, выставляет оценки, раздает комплименты. Он воспринимает людей как ресурсы, которые можно развить с помощью доверия. | способность вдохновить исполнителя на высокие обязательства забота о развитии и поддержке рабочих. | вседозволенность, каждый занимается «своим делом», не думая об эффективности общей работы. | развитию кадров не придается значения, у людей нет перспектив проф. роста. |
| 2.Фасилитатор: он должен воспитывать в коллективе стремление к согласию, улаживать межличностные конфликты. Ожидаемое поведение включает посредничество в личных спорах, использование новых технических приемов в разрешении конфликтов, развитие согласия и морали, принятие участия в решении проблем коллектива. | способность улаживать конфликты, организовывать общую работу привлекать людей к участию в принятии решений. | слишком много непродуктивных групповых решений, слишком много совещаний. | не внимание к вопросам морали и психологического климата в коллективе, слабые связи. |
| 3. Продюсер: от него ожидают сосредоточения на работе, большой заинтересованности, энергии и движущей силы. Руководитель вдохновляет подчиненных принять на себя ответственность, ставить задачи и добиваться высокой продуктивности. | способность достигать поставленных целей, вдохновлять коллектив. | низкая мораль, работа персонала на износ. | низкая производительность, неспособность эффективно решать задачи. |
| 4. Директор: ожидается, что он будет четко определять направление работы на основе продуманной постановки целей и рационального планирования. Он должен быть решительным инициатором, который разъяснит проблемы, задачи и альтернативы. | способность ясно видеть перспективы, рационально использовать ресурсы. | слишком жесткая регуляция, мало внимания к человеческим потребностям. | не понятная политика. |
| 5. Координатор: от координатора ожидают поддержания структуры и ясной системы. Человек в этой роли покладист и вызывает доверие. Поведение включает стремление к целостности, избегание расколов, занятие работой с документами. | способность сохранять стабильность, целостность и контроль. | не чувствительность к изменениям. | отсутствие гибкой системы. |
| 6. Контролер: предполагается, что он знает обо всем происходящем в коллективе, следит за тем, как люди соблюдают установленный порядок и насколько коллектив соответствует своим задачам. Контролер должен быть способным к рациональному анализу, быть внимательным к мелочам, к работе с рутинной информацией. | тщательность проверки работы исполнителей, умение своевременно заметить и исправить ошибки. | чрезмерное внимание к процедурам, заострение внимания на ошибках, бесплодие. | слабая информированность, опасность принятия решений на основе неверной информации. |
| 7. Новатор: от руководителя-новатора ожидают изменений, облегчающих работу. В отличие от роли Контролера, для которого главное - порядок и дисциплина, Новатор - это творческий мечтатель, который смело экспериментирует. | способность изобретать, изменяться, адаптируясь к изменениям условий. | гибельная экспериментательность | чрезмерный консерватизм, невнимание к изменению условий работы. |
| 8. Посредник: от руководителя ожидают политической проницательности, убедительности, влиятельности и силы. Как посредник, он должен встречаться с людьми, находить рынок сбыта, быть представителем. | способность влиять, умело вести переговоры, находить ресурсы. | размытая система ценностей, политиканство. | недостаток настойчивости, идеи не находят воплощения |

Таблица 2 – Основные роли руководителя предприятия

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют не одинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации, прежде всего, нужны руководители-наставники, формирующие концепцию развития, принимающие ответственные решения и смело берущие на себя риск последствий, и руководители-лидеры, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие их способности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются руководители-продюсеры, разрабатывающие, исходя из текущих реалий, планы и программы развития с «дозированным» риском, а также руководители-координаторы, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний [3].

Таким образом, вышеперечисленные функции и роли руководителя доказывают, что именно он должен решать и решает одни из самых важных и глобальных вопросов и проблем на предприятии. Роль руководителя очень высока, так как он направляет работу других и несёт персональную ответственность за её результаты, вносит порядок и последовательность в работу.

### 

### ФАКТОРЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Специалисты выделяют несколько факторов, формирующих социально-психологический климат:

удовлетворённость работой, которая складывается из уровня оплаты труда, режима работы, социальной поддержки, возможных перспектив, уровня профессионализма коллег, характера вертикальных и горизонтальных отношений;

совместимость участников группы: похожим людям проще взаимодействовать, подстраиваться друг под друга, координировать свои действия; люди, находящиеся среди «своих», получают немаловажное для формирования лояльности чувство защищённости;

сплочённость коллектива — несколько иной аспект, нежели совместимость: здесь играют роль отношение к лидеру группы, внутрикорпоративная культура, степень эмоциональной близости между членами группы, признание заслуг каждого участника, создание условий для развития коллектива, уровень коммуникабельности;

стиль управления: демократичный (наиболее предпочтительный), авторитарный, попустительский; конечно, каждый менеджер обладает своим характером, для кого-то демократическое общение может оказаться непосильной задачей; однако и при авторитарных методах можно оставаться позитивным лидером: не критиковать публично, охотнее поощрять за успехи, чем наказывать за промахи, а промахи анализировать, обучать «проштрафившегося» сотрудника не повторять ошибок.

Ещё один важный, но мало поддающийся корректировке фактор создания атмосферы — это характер выполняемой работы. Монотонная или, напротив, напряжённая деятельность негативно сказывается на психологическом состоянии работника. Однако если характер деятельности изменить нельзя, то можно улучшить условия труда: пересмотреть график работы, создать условия для смены деятельности (заодно повысив взаимозаменяемость сотрудников) и т. п [6].

### 

### СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником имеет двусторонний характер взаимодействия, и в первую очередь это относится к руководителям высшего звена: их влияние на коллектив огромно. Менеджер, поставивший перед собой цель создания эффективного коллектива, должен обладать определёнными качествами, которые будут служить примером для подчинённых и помогать процессу сохранения организованности:

доброжелательность и уважение независимо от ценности сотрудника (уважение к личности);

принципиальность — способность придерживаться собственных правил;

умение замечать и публично поощрять даже небольшие успехи;

высказывать критику, напротив, наедине и в нейтральных выражениях, затрагивающих исключительно профессиональные качества;

умение мотивировать сотрудников на саморазвитие;

быть примером в сфере наставничества.

Эгоизм, нетерпимость, нелогичность реакций руководителя на производственные ситуации разобщают и сбивают с толку сотрудников [7]. Как ни печально, человек приходит работать в компанию, а уходит зачастую от руководителя.

### МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ КОЛЛЕКТИВА

Эффективный, сплочённый коллектив не возникает на пустом месте, это длительный или стихийный, или контролируемый процесс. Одним из условий создания коллектива является сильный руководитель, однако, помимо этого, необходимо учитывать и другие факторы: наличие пусть даже небольших совместных достижений, возможность для каждого работника найти «своё место», наиболее полно отвечающее его способностям и потребностям.

Принципы создания коллектива:

чёткое разделение полномочий;

единство требований;

справедливость наказаний и поощрений;

приоритет общих интересов над частными;

поддержание порядка, дисциплины;

поощрение инициативности;

установление иерархии;

установление чётких норм и стандартов поведения.

Для создания и развития коллектива очень важно следовать принципу разделения труда, поскольку сложно ожидать лояльности от сотрудника, которому приходится выполнять работу, не соответствующую его навыкам, способностям, обязанностям.

Система мотивации и вознаграждений помогает работникам проникнуться целями компании, подчинить собственные желания общим задачам [8]. Принцип дисциплинированности обеспечивает усердие, ответственность, способность соглашаться с распоряжениями; дисциплина приносит пользу только в том случае, если она обязательна для всех, начиная с самых «низов» и заканчивая высшим руководством.

Для выравнивания климата в штате психологи и кадровые службы нередко применяют методы, позаимствованные из педагогики.

На первом этапе требования исходят от лидера, который принципиален, последователен, твёрд, но отзывчив к возникающим индивидуальным трудностям участников группы. Он выстраивает систему текущих и отдалённых целей, которые транслирует штату.

На втором этапе формируется формальное или неформальное ядро, актив коллектива, которая следит за организованностью членов группы.

Благодаря системе целенаправленных действий со временем повышается активность и вовлечённость в процесс управления всех членов коллектива.

Отдельно стоит упомянуть о другом методе оздоровления атмосферы в коллективе — работе с нелояльными сотрудниками. Как ни странно, часто такими сотрудниками становятся работники с большим стажем и приличным уровнем профессионализма. Это опасное явление, поскольку «старожил», имея вес в коллективе, скорее  «заразит» своим настроением коллег.

Существуют объективные и субъективные причины нелояльности работников. К первой группе относятся: плохое оснащение рабочего места, отсутствие соцпакета, ненормированный рабочий день. Сюда же можно отнести отсутствие взаимопонимания или психологическую несовместимость с руководителем, которые могут быть преодолены при наличии желания с обеих сторон. Субъективные причины, когда сотрудник является упрямым «пассивным оппозиционером», преодолеть трудно. С таким работником лучше расстаться, невзирая на его потенциальную профессиональную полезность: вред его влияния на коллектив в итоге перевесит пользу его труда.

### 

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

О роли руководства в формировании благоприятного психологического климата мы говорили выше. Однако любая деятельность нуждается в контроле, иначе оценить её эффективность и при необходимости скорректировать план действий будет невозможно. Одним из самых информативных методов контроля за социально-психологическим климатом является анкетирование [9].

Для достижения объективности опроса необходимо донести до сотрудников цели анкетирования, сделать акцент на том, что мнение опрошенных будет учитываться при разработке мер по улучшению условий работы, а также гарантировать анонимность опроса. При этом мало разрешить сотруднику не подписывать свой опросник, нужно организовать такой способ сбора анкет, который исключит передачу заполненных листов из рук в руки.

Приводим примеры вопросов для анкет.

Как бы вы оценили свою принадлежность к компании: чувствую себя членом коллектива; участвую в деятельности коллектива, потому что так принято; не чувствую себя частью коллектива.

Кого (многих ли) из коллег вы можете в случае необходимости попросить о помощи?

Таблица с диаметральными значениями, вроде «дружелюбие — враждебность» или «сотрудничество — разобщённость», где каждому из крайних значений присваивается определённое количество баллов, на основе которых подсчитывается показатель отрицательной или положительной психологической атмосферы.

### 

### РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

1. Разъяснение цели и задач организации для всех сотрудников - первая и, возможно, самая важная составляющая работы над улучшением СПК. Понимание цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности коллектива на том, что должно быть достигнуто.

2. Проявление внимания ко всем без исключения сотрудникам со стороны руководства - необходимый шаг к здоровому психологическому климату. Любой работник желает быть услышанным и понятым - «за внимание люди платят любовью».

3. Условием позитивного взаимодействия руководителя с подчиненным является факт обращения руководителя к работнику. Обращение к сотруднику по имени-отчеству позволит увеличить авторитет в глазах подчиненного и расположить его к разговору, т.к. звук собственного имени является приятным и важным для человека.

4. Одним из способов улучшения СПК в рабочем коллективе является оптимизация процесса исполнения подчиненным работы. При этом важно обеспечить ясное соответствие между трудовым вкладом и вознаграждением, поскольку ничто так не повышает удовлетворенности работой, как сознание того, что сделанное учтено или востребовано.

5. Подбор правильного способа мотивации сотрудника улучшает его эффективность и опосредованно СПК. Не используя научные психологические методы, прояснить мотивацию подчиненного можно прямым вопросом: «Что может стимулировать тебя работать лучше?» Необходимо наделить работника во всеуслышание той добродетелью, которой ему не достает, но которую следует в нем развить. В таком случае человек получает так называемый «кредит доверия» и приложит усилия для его реализации.

Критика должна быть конкретной и персональной. Не конструктивна критика в присутствии третьих лиц. Замечания со стороны руководства в этом случае воспринимаются человеком как неуважение его личного достоинства [10].

6. В случае конфликта между подчиненными, само признание руководителем его наличия, снимет многие отрицательные моменты. Самоустранение руководителя от столкновений в коллективе может привести к тому, что эмоциональное напряжение, сопровождающее конфликт, резко усилится, связь с причиной конфликта исчезнет. С этого момента ситуация выходит из-под контроля руководителя. Одним из лучших методов управления, предотвращающих назревающий конфликт, является разъяснение требований каждой из сторон. Использование местоимения «мы», «у нас» позволит подчеркнуть чувство общности, следование общей цели, снимет эмоциональное напряжение и направит ситуацию в сторону нивелирования конфликта.

Воздействуя хотя бы на один из факторов СПК, руководитель может существенно повлиять на характер отношений между сотрудниками, на их отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами труда, эффективность работы организации в целом [11]. Уверенность коллектива в том, что действия руководителя продиктованы деловыми интересами и уважительным отношением к сотрудникам оказывает влияние как на авторитет руководителя, так и на формирование благоприятного психологического климата в коллективе.

### 

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достижение благоприятной атмосферы возможно только при наличии целенаправленных, увязанных друг с другом мероприятий. В этом процессе должны принимать участие как руководитель, так и отдельные службы и каждый работник. Характер психологического климата в коллективе влияет на каждого сотрудника и показатели эффективности его труда, поскольку от рабочей обстановки во многом зависят мотивация, вера в собственные силы и желание приносить пользу компании.

### 

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе. Психологический климат в

коллективе : методический материал / Н. П. Аникеева. – Москва : Просвещение, 1989 – 223 с.

2. Егорова, Л. С. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях /

Л. С. Егорова, Н. Ю. Челнокова. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобаческого: Серия Социальные науки. – 2008 – № 2 – С. 162-168.

3. Занковский, А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Н.

Занковский. – Москва : Форум, 2009 – 646, [1] с.

4. Калашникова, А. Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе /

А. Е. Калашникова. // Психология, социология и педагогика. – 2014 –№ 5 – URL: http://psychology.snauka.ru/2014/05/3177 (дата обращения: 12.11.2019).

5. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты /

Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – Москва : МГУ, 2011 – 400 с.

6. Куприн, А. А. Влияние социально-психологического климата организации на

адаптационные процессы / А. А. Куприн. // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2009 – Т. 12 – № 2 – С. 167-171.

7. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов / Курт Левин ; перевод с английского

И. Ю. Авидон. – Санкт-Петербург : Речь, 2000 – 408 с.

8. Лутошкин, А. Н. Психологический климат первичного трудового коллектива /

А. Н. Лутошкин. – Кострома : Костром. пед. ин-т, 1978 – 26 с.

9. Мансуров, Н. С. Морально-психологический климат и его изучение / Н. С.

Мансуров. – Москва : Знание, 1992 – 292 с.

10. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г.

Почебут, В. А. Чикер. – Санкт-Петербург : Речь, 2002 – 298 с.

11. Тисунова,В.Н. Управление социально-психологическим климатом в коллективе как

Средство улучшения управленческих коммуникаций и обеспечения экономической безопасности организации / В. Н. Тисунова, Ю. В. Грибанова, Д. Н. Кравцов. // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2018 – Том 2 –

№1. – С. 29-37.