

image not found or type unknown



Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время нестабильность экономической социально-политической и производственной среды, стремительное развитие научно - технического прогресса, высокая конкурентность ставит руководителей организаций перед необходимостью адаптации к быстро изменяющимся условиям управленческой деятельности.

Такая ситуация требует от руководителя с одной стороны грамотного отбора необходимых сотрудников, создания эффективных рабочих команд, с другой - прочной основы в виде научно-психологических знаний.

Существует множество организаций в каждой из которых руководитель решает свой круг проблем. Однако есть проблемы с которыми сталкивается любой управленец, например: производительность труда рабочих групп с течением времени склоняется к снижению; перспективные компании распадаются из-за раскола в группе учредителей и т.д.. В связи с этим возникают вопросы: что можно сделать для более эффективной работы персонала, что мешает улучшить результаты организации...

Психологическая поддержка[\[1\]](#) помогает руководителю дать более точную картину происходящих процессов и явлений в организации, понять природу и источники данных явлений и процессов, повысить эффективность и комфортность своей служебной деятельности.

Прежде чем говорить о подходах к организации психологической поддержки необходимо начать с определения.

Психологическая поддержка[\[2\]](#) - совокупность мероприятий, направленных на формирование благоприятного психологического климата в коллективе организации, который влияет на положительное функционирование кадрового направления деятельности. Основными задачами психологической поддержки являются:

- обеспечение необходимой психологической среды для исполнения своих должностных функций;
- воспитание коллектива, нацеленное на формирование командного духа и поддержание отношений;

- ликвидация конфликтов.

Выделяют 3 вида конфликтов:

1. Трудовые. Их основу составляют противоречия, связанные с условиями найма труда. Такого рода конфликт возникает между администрацией и наёмными работниками.
2. Производственные. Суть этого вида конфликта состоит в противоречиях связанных с неурегулированным разграничением функций, ответственности и полномочий.
3. Межличностные. Основа - это противоречивые интересы личного характера, возникающие внутри коллектива.

Условия высококонкурентной среды, в которой работаю сегодня большинство хозяйствующих субъектов, предъявляют дополнительные требования к состоянию психологического климата как внутри трудового коллектива в целом, так и внутри каждого из её структурных подразделений. Отсутствию психологической поддержки может негативно сказаться на системе управления персоналом. В частности, возрастёт вероятность:

- финансовых и других потерь из-за ошибок персонала, работающих в условиях стресса;
- снижения качества человеческого капитала;
- трудовых, производственных и межличностных конфликтов.

Зарубежный опыт показывает, что затраты на психологическую поддержку являются рентабельными. Однако в отечественных условиях использование зарубежного опыта затруднено. Основными причинами являются [\[3\]](#):

- ограниченные финансовые возможности;
- индивидуальный характер применения конкретных методов поддержки.

Для оценки эффективной психологической поддержки используются:

- текучесть кадров;
- число трудовых конфликтов;
- число заявлений о переводе сотрудника в другое подразделение;
- данные, отражающие степень удовлетворения психологическим климатом персоналом;
- заключение независимого аудита о состоянии психологического климата.

Важным элементом кадровой стратегии является выбор приоритетного подхода к организации психологической поддержки. Таких подходов всего 3[4].

1. Использование штатного психолога. Работает в службе персонала и выполняет все необходимые функции. Данный вариант имеет как преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести оперативность оказания должной психологической поддержки. Штатный психолог может проводить постоянный мониторинг психологического климата и может своевременно среагировать на угрозы его ухудшения. Еще одним преимуществом является высокое доверие штатного психолога, чем специалист со стороны. Это позволяет ему получить более точные сведения о состоянии психологического климата в коллективах, соответственно принимать более эффективные решения по их коррекции. Помимо традиционных методов, куда входят анкетирование, собеседование и тестирование, психолог может проводить и неформальные беседы с коллегами. Помимо этого резко снижается вероятность утечки конфиденциальной информации, которая может нанести серьёзный удар по организации работодателя. Штатный психолог несет большую ответственность за результаты психологической поддержки.

Говоря о недостатках, то тут можно выделить невозможность обеспечить полную загрузку психолога в небольших организациях, зависимость организации от предложения психологов, угроза влияния на выводы и рекомендации штатного психолога.

Данный вариант прекрасно подойдёт организации численность персонала которой более 100-120 человек с развитой инфраструктурой рынка труда. Также при наличии финансовых возможностей можно привлекать консалтинговую фирму для заключения аудита психологического климата.

2. Услуги частнопрактикующих психологов или центров психологического консалтинга. Такие центры существуют в крупных городах России и могут предложить широкий спектр своих услуг - от комплексного аудита психологического климата до психологической помощи сотрудникам и коллективам. Главным преимуществом такого подхода является высококвалифицированность специалистов в данной сфере в сочетании личной заинтересованности в сокрытии факторов. Недостатками данного варианта можно считать высокую стоимость данных услуг, низкий уровень доверия к таким центрам, невозможность обеспечения непрерывной психологической поддержки. С учётом всех факторов такой вариант подходит небольшим организациям с

численностью до 100 человек, высокорентабельным организациям, находящиеся в небольших городах России. В остальных случаях желательно привлекать специалистов из авторитетных центров. Взаимодействие с центрами лучше всего строить на основе партнерства, что обеспечит лучшее качество результатов аудита и большую оперативность.

3. Обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходимым элементом их индивидуальных социальных пакетов становятся оплачиваемые работодателем регулярные услуги стороннего психолога. Важным и единственным преимуществом является наименьший уровень затрат. А вот недостатков гораздо больше. Во-первых это угроза разнообразных проявлений нелояльного поведения сотрудников в результате конфликта, во-вторых высокая вероятность потерь от ошибок сотрудников, в- третьих невозможность реализации корпоративного духа в коллективе. С учетом всех фактов данный вариант целесообразно использовать только в низкорентабельных организациях.

При организации психологической поддержки сотрудников главную роль преимущественно дают профилактическим методам. Обладая наибольшей эффективностью, они предотвращают возникновение негативных явлений и процессов, которые могут нанести серьёзный удар по организации работодателя. Профилактические методы делятся на две группы[5].

Первая группа объединяет методы, направленные на профилактику стрессов. Стресс - это недопустимая нагрузка на нервную систему человека, определяющая состояние психологического дискомфорта, при регулярном повторении способствует развитию опаснейших заболеваний. Отсутствие специальной программы профилактики стрессов может спровоцировать ухудшение кадрового потенциала из-за утери наиболее ценных для организации специалистов. Также стрессы способны привести и к другим последствиям. Сотрудник, испытывающий психологический дискомфорт, не способен полноценно выполнять свои служебные обязанности.

В отечественных условиях стресс часто проявляется в форме агрессивного поведения в отношении коллег по работе, вызывая межличностные конфликты.

Программа антистрессовых мероприятий реализуется по нескольким направлениям. Во-первых, она включает чисто профилактические методы, направленные на обучение сотрудников, занимающих соответствующие рабочие

места, навыкам аутотренинга. При профессиональной организации обучения сотрудник приобретает способность самостоятельно снимать избыточное нервное напряжение, а также отсекают направленные в его сторону негативные эмоции. Во-вторых, для некоторых профессиональных категорий сотрудников обязательной является регулярная психологическая разгрузка, осуществляемая с использованием специальных методов, например психотехнические сеансы. Она успокаивает нервную систему, не позволяя развиваться стрессу.

Вторая группа объединяет методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов. Независимо от причины возникновения, рассматриваемые конфликты представляют для современного работодателя реальную угрозу. Во-первых, регулярно публикуемые результаты социологических опросов показывают, что недовольство отношениями с коллегами по работе, отсутствие командного духа, постоянные конфликты в коллективе занимают 4-6 место в перечне причин, толкающих работников на инициативное увольнение. Во-вторых, именно межличностные конфликты часто являются причиной нелояльного поведения сотрудника. Свое недовольство отношениями с коллегами и руководством сотрудник подсознательно переносит на работодателя и в определенных ситуациях оправдывает этим свою нелояльность.

В отечественных условиях рассматриваемые здесь конфликты особенно опасны. Специфический трудовой менталитет россиян не позволяет им разводить в стороны личные и чисто служебные отношения. Поэтому межличностный конфликт легко перерастает в конфликт производственный и наоборот. Трудовой конфликт, в свою очередь, часто имеет под собой личную неприязнь. Таким образом, межличностный конфликт нельзя считать личным делом конфликтующих сторон, выходящим за рамки интересов администрации.

Для профилактики межличностных конфликтов используются разнообразные методы: психологические, организационно-административные, социально-экономические[6].

К первой группе относятся индивидуальные и групповые собеседования психолога с сотрудниками подразделений, имеющие целью разъяснение типовых причин конфликтов и их негативного влияния на трудовую деятельность и личную жизнь. Наряду с психологом в реализации рассматриваемых здесь методов участвуют руководитель подразделения, наставники молодых специалистов и др.

К организационно-административным методам относится специальное обучение будущих и действующих руководителей, направленное на приобретение ими новых профессиональных компетенции в области управления психологическим климатом и межличностными отношениями. Кроме того, большую роль в профилактике межличностных и производственных конфликтов играют правильное распределение полномочий, система внутренних должностных коммуникаций в подразделении, эффективность мотивационных механизмов, качество внутренней нормативной базы персонального менеджмента.

Наконец, с учетом специфической трудовой ментальности россиян, особую роль играют социально-экономические методы. Они направлены на формирование у сотрудников подразделения командного духа и на укреплении дружеских отношений, основанных на взаимном уважении и личной приязни.

Необходимым условием эффективной психологической поддержки персонала является непрерывный мониторинг состояния психологического климата в трудовых коллективах подразделений, задачами которого являются:

- оценка общего состояния психологического климата и степени удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, руководителем и коллегами;
- выявление межличностных конфликтов еще на стадии их зарождения;

Выявление факторов, негативно влияющих на состояние психологического климата, в том числе причин возникающих конфликтов.

В процессе мониторинга используются две группы методов сбора исходной информации для последующего анализа и оценки[7]. К прямым методам относятся анкетирование, индивидуальные и коллективные собеседования психолога с сотрудниками подразделений, специальные методы тестирования. Косвенные или неформальные методы сбора информации позволяют уточнить и дополнить ранее собранные официальные данные. К ним относятся результаты личного общения психолога с руководителями и иными специалистами в неформальной обстановке, беседы с увольняющимися сотрудниками, а также сведения, полученные службой безопасности из конфиденциальных источников или с использование специальных технических средств.

Основным недостатком прямых методов сбора исходной информации является недостаточная искренность респондентов. Сотрудник, заполняющих путь даже анонимную анкету или беседующий с психологом, будет стремиться, в первую

очередь, не вызывать сомнений в лояльности работодателю или непосредственному руководителю. С этой позиции полученные службой безопасности сведения имеют большую достоверность, следовательно, аналитическую ценность. Это во многом оправдывает потенциальную неэтичность технологий их применения.

По результатам мониторинга состояния и динамики психологического климата психолог регулярно (обычно - ежеквартально) готовит для руководства организации и ее структурных подразделений экспертное заключение с приложенными к нему прикладными рекомендациями. Указанное заключение содержит два блока данных. Первый из них содержит обобщенные исходные данные статистического характера. Обычно они представляются в виде двух сводных таблиц, отражающих:

- степень удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, непосредственным руководителем и коллегами по работе;
- разделение структурных подразделений организации на три категории по признаку степени благополучия психологического климата: благополучные, с зарождающимися конфликтами, с развивающимися конфликтами.

Более важным результатом мониторинга является информация о причинах выявленных конфликтов или ухудшения психологического климата в целом. Психологи выделяют следующие три группы причин.

Во-первых, это ошибки разработчиков системы управления персоналом, заложившие в нее процедуры и механизмы, систематически вызывающие трудовые или межличностные конфликты. Так, причиной может стать необеспеченная конфиденциальность информации о конкретном составе резерва на выдвижение. В результате два кандидата на должность начальника отдела могут сформировать среди коллег собственные группы поддержки, что немедленно приведет к критической дестабилизации психологического климата в данном подразделении.

Во-вторых, распространенной причиной выступают негативные личностные качества руководителя подразделения (грубость, неуважение к подчиненным, приверженность принципу «разделяй и властвуй» и т. п.), а также его профессиональная некомпетентность в области психологии трудовых отношений, проявляющаяся в неумении выявить и погасить конфликт еще на стадии его зарождения. Подобная ситуация также является прямым доказательством неэффективности системы персонального менеджмента в части управления

резервом на выдвижение. Так, обычно она возникает при стратегической ориентации на отбор будущих руководителей на основании критерия наивысшего профессионализма или личной лояльности вышестоящей инстанции, а не наличия у кандидата личностных компетенций лидера.

В-третьих, причиной конфликта может стать появление в подразделении возмутителей спокойствия в лице сотрудников, в силу различных причин провоцирующих разнообразные конфликты в своем коллективе. Психологи разделяют их на две группы. К первой группе относят людей с врожденной склонностью к интригам и стремлением любым способом удовлетворить личные амбиции, чаще всего карьерные. Они вполне сознательно провоцируют в своем коллективе трудовые, производственные и межличностные конфликты, нацеленные на устранение конкурентов в продвижении по карьерной лестнице. Ко второй группе относят людей с несколько деформированной психикой. Они способны психологически комфортно ощущать себя на рабочем месте лишь в условиях высоко эмоциональной психологической атмосферы. Часто действуя неосознанно, они становятся виновниками систематически возникающих межличностных конфликтов между коллегами, сами обычно в них не участвуя.

Отметим, что методы психологического характера обычно применяются на ранних стадиях развития выявленного конфликта или при относительно незначительном ухудшении психологического климата и требуют личного участия профессионального психолога. Методы административного характера, реализация которых находится в исключительной компетенции администрации, применяются как на ранней стадии развития конфликтов, так и после выхода их в стадию кризисного развития.

Подводя итог, необходимо сказать, что психологическая поддержка - это система методов и способов, способствующих созданию необходимого психологического состояния и как следствие полного снижения актуальности проблем в профессиональной деятельности человека.

Основными задачами психологической поддержки являются:

- снятие стресса, снижение уровня заболеваний, связанных со стрессом.
- сокращение текучести управленческих кадров;
- профилактика деструкции.

Выделяют три основных подхода к организации психологической поддержки. Первый вариант предполагает ориентацию на использование штатного психолога (в крупных организациях - группы психологов), работающего в службе персонала и выполняющего все функции, связанные с организацией рассматриваемого направления кадровой работы. Второй вариант предполагает ориентацию на услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга. Сегодня такие центры функционируют в большинстве крупных городов России и предлагают клиентам широкий ассортимент профильных услуг - от комплексного аудита состояния психологического климата до адресной психологической помощи сотрудникам и коллективам подразделений. Третий вариант предполагает ориентацию на обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходимым элементом их индивидуальных социальных пакетов становятся оплачиваемые работодателем регулярные услуги стороннего психолога.

При организации психологической поддержки сотрудников профилактическим методам уделяется приоритетное внимание, поскольку предотвращают возникновение негативных явлений и процессов, которые даже на ранней стадии развития способны нанести ущерб организации работодателя.

1. <https://healthkurs.ru/blog/programma-psixologicheskoy-podderzhki-sotrudnikov/> ↑
2. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. - М.: Издательство политической литературы, **2014** ↑
3. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г.Одегов, Г.Г.Руденко. -Люберцы: Юрайт, 2014. ↑
4. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И.Михайлина, Л.В.Матраева. -М.: Дашков и К, 2016. ↑
5. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / О.Н.Полякова, И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. -М.: ИНФРА-М, 2013 ↑

6. Астанов Д.Ш. Психофизиологические и организационные детерминанты эффективной управленческой деятельности // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. 2016. № 3 [↑](#)
7. Семенова Л.Э. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ: Учебно-методическое пособие. Саратов: Изд-во "Вузовское образование", 2015. [↑](#)