**Самостоятельная работа №**

**Тема: Создание благоприятного психологического климата в коллективе**

Формирование благоприятного климата и хороших отношений в каждом трудовом коллективе тесно связано с процессом адаптации новых кадров, особенно молодых. В социально-психологическом аспекте под адаптацией понимается благополучное вживание нового работника в коллектив, т.е. достижение такого состояния, когда он по собственной оценке становится полноправным членом коллектива. Процесс адаптации проходит ряд этапов, каждому из которых характерен свой срок протекания (см. табл. 1)

Зная, на каком этапе адаптации находится в данный момент тот или оной работник, можно способствовать успешному переходу его на следующий, более высокий этап путем применения соответствующих способов воздействия

*Таблица 1*

***Процесс социально-психологической адаптации работника на предприятии***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № этапа | Содержание этапа | Средний срок  адаптации |
| 1 | Работник зачислен на предприятие и познакомлен с коллективом. Он начинает расширять круг своих знакомых. | 25 дней |
| 2 | Работник каждый свой приход на работу воспринимает положительно. Конфликтов с коллегами и руководителями не имеет. | 5,5 месяца |
| 3 | Работник начинает хорошо улавливать настроение коллектива, выступает на собраниях, отстаивает свои предложения и свое мнение. | 2,9 года |
| 4 | С мнением работника стали считаться. Его работа оценивается высоко. Работник считает себя полноценным членом коллектива. | 3,5 года |

На адаптацию и стабильность персонала большое влияние оказывают такие факторы, как:

* уверенность работника в своем завтрашнем дне;
* справедливость оплаты его труда;
* признание достоинств работника и возможность для его продвижения
* по службе;
* наличие хорошего руководства (работник должен быть уверенным в
* том, что «штурвал», от которого зависит эта уверенность, находится в надежных руках).

Выполнение каждого задания следует обязательно контролировать и оценивать (формы контроля не должны быть тоталитарными); отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности, выполняемой им работы. Не нужно превращать контроль в мелочную опеку.

Если предлагаемое сотрудником самостоятельное решение проблемы не противоречит в принципе точке зрения руководства, нет нужды сковывать инициативу работника и вести споры по мелочам.

Каждое достижение работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Можно благодарить подчиненного в присутствии других сотрудников. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают и не ценят успехов в работе.

Когда работник оказывается в чем-то талантливей и успешнее своего руководителя, этого не является чем-то отрицательным; хорошая репутация подчиненных есть похвала руководителю и ставится ему в заслугу.

Не нужно делать подчиненному, совершившему незначительный проступок, замечания в присутствии других лиц, сотрудников или подчиненных; унижение человека - не лучший способ воспитания.

Нет смысла критиковать людей. Более конструктивной будет критика их ошибок с указанием, от каких недостатков могут происходить подобные ошибки. И уж тем более не нужно указывать на эти недостатки в человеке - он должен сделать все выводы сам.

В конфликтной ситуации губительным будет применение резких, оскорбительных слов (если ситуация может быть разрешена без них).

*Очень важно:* искра уважения и тем более симпатии, зароненная руководителем в душу подчиненного способна зарядить его на самоотверженную творческую работу, не считаясь со временем.

Точное формулирование своих мыслей: в манере говорить проявляется профессиональная грамотность, управленческая компетентность, общая культура. Легко очерченная и сформулированная мысль располагает к общению, избавляет от потенциальной возможности конфликта, вызванного непониманием.

Правильно сделанное замечание исключает лишнее раздражение. Иногда полезно высказывать замечания в форме вопроса: "Не считаете ли вы, что здесь допущена ошибка?" или "Как, по-вашему …"

Умение руководителя отстаивать интересы всего коллектива и каждого из подчиненных - хорошее средство завоевания авторитета и объединение работников в единую группу.

Доверчивость и недоверчивость - это важнейшее качество личности, от которого зависит социально-психологический климат в коллективе. Излишняя, чрезмерная доверчивость отличает неопытных, легкоранимых людей. Им трудно быть хорошими руководителями. Но хуже всего подозрительность ко всем. Недоверчивость руководителя почти всегда порождает недоверчивость подчиненных. Проявляя недоверие к людям, человек почти всегда ограничивает возможность взаимопонимания, а значит, и эффективность коллективной деятельности.

Делегирование полномочий стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных. Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

В целом под *конфликтом* понимается столкновение противоположно направленных действий работников, вызванных расхождениями интересов, взглядов, стремлений. Конфликту сопутствует напряженность взаимоотношений.

Частыми причинами конфликтов являются:

* недостатки в организации нормирования и оплаты труда. Душевный комфорт людей во многом зависит от степени реализации принципа социальной справедливости. Очень важно, чтобы те работники, которые лучше работают, больше получали.
* недостатки в организации руководства, вызванные некомпетентностью руководителя, несоответствием его личности уровню зрелости коллектива; недостаточной его моральной воспитанностью, а также низкой психологической культурой.
* несовершенство самого коллектива или отдельных его членов: отсутствие сознательной дисциплины, что тормозит работу руководителя и развитие всего коллектива; сложившаяся косность и инертность в стеле деятельности коллектива, что ведет к большой сопротивляемости нововведениям, нездоровым отношениям между кадровыми рабочими и новичками; психологическая и нравственная несовместимость отдельных членов коллектива, перенесение личных несчастий, неурядиц отдельных лиц на отношения в трудовом коллективе и т.д.

Сплочение коллектива предполагает, прежде всего, выявление причин конфликтов и проведение соответствующей профилактической работы, которая может вестись по следующим направлениям:

* улучшение организации и условий труда, обеспечение ритмичности и строгой координации производственного процесса, что вызывает у работников моральную удовлетворенность трудом;
* подбор личного состава и правильная расстановка кадров с учетом их социально-профессиональных характеристик и психологической совместимости, что снижает вероятность конфликта;
* развитие критики и самокритики и т.д.

Однако полностью избежать конфликтов в коллективе невозможно. Без конфликтов, как правило, не обходится ни один коллектив. Более того, конфликты имеют наряду с отрицательными последствиями и положительные. Они помогают членам коллектива узнать друг друга, получить более полное представление о взаимных ожиданиях и претензиях, а администрации - о недостатках в организации труда, быта, управлении производством. Поэтому очень важно, чтобы столкновение взглядов, позиций конфликтующих не отдаляли их друг от друга, чтобы спорные вопросы разрешались и переставали быть спорными, чтобы конфликт не пошел по разрушительному пути. В этой связи особое значение приобретает поведение конфликтующих сотрудников, культура конфликта.