**Что может сделать руководитель для улучшения морально-психологического**

**климата в своем коллективе.**

Морально-психологический климат – это преобладающий в коллективе эмоциональный настрой, отно­шения членов коллектива к друг другу и к работе.

**К объективным показателям морально-психологического климата в коллективе, отно­сятся:**

- текучесть персонала;

- эффективность выполнения служебных задач;

- количество и продолжительность больничных и других форм абсентеизма (пассив­ный протест населения против существующей формы правления,политического режима, проявление безразличия к осуществлению человеком своих прав и обязанностей);

-уровень дисциплины (количество и степень тяжести дисциплинарных проступков, совершаемых чле­нами коллектива; статус нарушителей дисциплины в коллективе; повторяемость одноименных дисцип­линарных проступков, соотношение поощрений, полученных всеми сотрудниками, с наложенными взысканиями).

Субъективными показателями являются: уровень заинтересованности сотрудников в работе (вовлечен­ности), отношения между работниками, удовлетворенность или неудовлетворенность условиями ра­боты.

Руководителя должны насторожить **следующие факторы**, присутствующие во вверенном ему коллек­тиве:

- недисциплинированное поведение: во-первых, склонность к пререканиям и выражения недовольства в отношении распоряжений руководителя; во-вторых, неисполнительность, проявление недостаточного усердия к выполнению должностных обязанностей; в-третьих, самочинные действия, запрещенные имеющимися регламентами;

- наличие конфликтов на межличностном уровне;

-преобладание оправданий через обвинение окружаю­щих или обстоятельств;

- распространение слухов друг о друге;

- опоздания сотрудников;

- стремление сотрудников к переходу в другие подразделения, организации;

- частое нахождение сотрудников на больничных листах;

- низкая сознательность сотрудников: думают не об успехе работы, а заботятся лишь о собственных интересах, потребностях и целях, предпочитают не брать ответственность на себя, стара­ясь переложить ее на других;

- основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления, негативные изменения (пози­ция «все плохо»).

**Правила эффективной критики результатов работы сотрудников**

• Неудовлетворенность подчиненных зачастую вызывает достаточно распространенная ошибка руково­дителя: он критикует за промах и не замечает хорошо выполненную работу, принимает ее как должное, без каких-либо оценок и комментариев. Тем самым нарушается азбучная истина: только похвала позво­ляет закрепить нужное поведение и сформировать желание сотрудника работать. Похвала эффективнее для стимулирования сотрудника на повышение качества работы, чем порицание. Замечания, по данным научных публикаций, улучшают работу лишь в 11% случаев, в то время как по­хвала, одобрение — в 80%. Можно утверждать, что если человека только критиковать, он вряд ли ста­нет лучше; работа сотрудника никогда не состоит из одних недостатков. Если же руководитель в обще­нии с ним высказывает только недовольство, то у него возникает чувство несправедливости. Всякое за­мечание будет восприниматься правильно и повлияет максимально на работу, если руководитель перед его высказыванием отметит и хорошее в работе. Например, удачная реакция одного из

руководителей на неоднократное опоздание сотрудника на совещание: «Я ценю Вас как ответственного и надежного работника, но мне бы хотелось, чтобы Вы были еще и пунктуальны. На этой неделе Вы опоздали на ра­боту три раза. Что собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?»

• Лучше, если похвала будет делаться публично, в отличие от негативной оценки. Публичное указание недостатков малоэффективно, так как внимание сотрудника в этот момент сосредоточено не на анализе своего поведения, а на защите и внутреннем сопротивлении сказанным словам. Необходимо прилюдно от­мечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда – никчемность.

• Необходимы единство и прозрачность критериев оценки профессиональной деятельности. Когда при схожих ошибках одного сотрудника наказывают, а у другого их игнорируют или оправдывают, при со­поставимых количественных показателях одного аттестуют, а у другого откладывают аттестацию, то такие неопределенность и непостоянство вызывают у всех сотрудников тревогу и дискомфорт. Важно отслеживать, не проявляется ли в оценках предвзятость руководителя, например, когда у сотрудника, которого привыкли считать неисполнительным, не замечают своевременно и точно выполненных поручений.

При обнаружении недостатков и указании на них сотрудникам, необходимо добиваться их понимания и внутреннего принятия их как справедливых и деловых. Выявляя недостатки и стремясь их устранить, следует помнить, что критика существует для того, чтобы поставить человека на ноги, а не на колени.

При стремлении устранять недостатки, находить и использовать резервы для совершенствования ра­боты подчиненных полезно обратить внимание на следующие психологически значимые моменты:

• Прежде чем обвинять сотрудника, руководителю следует проанализировать и свою вину: как была поставлена цель, по силам ли этому человеку было данное задание, обеспечен ли был всем необходимым, определена ли мера от­ветственности?

• Не следует копить претензии для публичного разноса, а лучше выкладывать их наедине с сотрудником по мере обнаружения. Не высказывать ему обвинения в большой, «неперевариваемой» дозе.

• Исключать при вынесении замечаний всякие неделовые мотивы: «постановку на место», наказание за строптивость, преследование «неугодного» и пр. Прежде чем указывать на недостатки, подумать, а не является ли это «вкусовым»: замечание, построенное на впечатлении руководителя, что что-то можно делать еще лучше, скорее всего, вызовет у подчиненного недоумение, досаду, чувство незаслуженной обиды. Надо признать право сотрудников на самостоятельность и помнить, что человек всегда добива­ется большего, если пользуется собственными, нравящимися и привычными ему способами и прие­мами, чем когда работает навязанными и плохо освоенными.

• Главное при обнаружении упущений – не перечислить недостатки и упреки, не задеть личность со­трудника, а проанализировать его действия, составить конкретный план, как улучшить работу. Если со­трудник оправдывается и называет причины срыва задания, то не отмахиваться от них. Он действи­тельно видит лучше причины срыва, чем кто-либо другой. Посмотреть на них как на проблемы, кото­рые надо решать, и подключить его к их решению.

• При критике воздерживаться от категоричных высказываний типа «всегда» или «никогда», так как они провоцируют конфронтацию, порождают сомнения в сказанном и, в целом, мешают доверительным отношениям. Более правильно использовать формулировки: «очень часто», «в большинстве случаев», «с большой вероятностью», «иногда», «крайне редко» и т. п. Заметьте, насколько по-разному воспринимаются: «Вы вечно невнимательны и Сожалею, но вы периодически ошибаетесь в отчетах»

• Использовать прием «Я-утверждение». Существуют два противоположных по форме и по содержанию приема утверждений: «Вы-утверждение» и «Я-утверждение». Первое порождает защитную реакцию с его стороны, например: «Вы плохо составили отчет», «Вы не хотите думать над этим делом». «Я-ут­верждение» не вызывает агрессию со стороны оппонента, значительно снижает его сопротивление и создает особые доверительные отношения. Используя эту форму высказывания, руководитель способен передать другому человеку свое отношение к какой-либо ситуации без обвинений, вот почему «Я-утверждения» не вызывают негативной реакции со стороны собеседника.

Структурно «Я-утверждение» можно представить в следующем виде:  
Событие, т.е. описание нежелательной ситуации, которая произошла или может произойти: «Когда...». Важно максимально объективно описать событие или ситуацию, приведшую к возникновению про­блемы. Объективность в данном случае предполагает отсутствие сильно эмоционально окрашенных и категоричных выражений типа «всегда» или «никогда»  
реакция руководителя, т.е. описание его чувств и переживаний по поводу этой ситуации. «Я чувствую...» Крайне важно при описании своего эмоционального состояния уйти от осуждения личности собесед­ника. Предпочтительный исход, т.е. описание желательного варианта разрешения ситуации. «Мне бы хотелось, чтобы...».

***Пример:***

«Вы-утверждение» «Я-утверждение»

Вы опять повторили ту же ошибку. Когда вы допускаете повторную ошибку, я чувствую за собой вину, что не нашел времени объяснить вам причины прошлых упущений. Очень хотелось бы, чтобы в буду­щем мы с вами не спотыкались о те же самые «грабли».

• Если даже будет высказано десять справедливых замечаний, а в одном будет таиться ошибка, то это зачеркнет все другие, и у подчиненного возникнет горькое чувство несправедливости к нему;

**Если все же нужно высказать негативную оценку и очень неприятную, то следует:**

- говорить твердым, уверенным голосом, но без раздражения;

- разделять свое отношение к нему как к работнику и как к человеку;

- не стараться внушить подчиненному, что он безнадежен. Наоборот, демонстрировать веру в то, что он исправится;

- после отрицательной оценки и трудного разговора переключиться на что-то нейтральное и поговорить с подчиненным о более приятных вещах.

Более эффективными, чем обычные замечания, являются следующие виды критических оценок:

- ***Критика-похвала:***

Неплохо, но Вы способны на большее.

Все было хорошо, но только не совсем вовремя.

Видно, что Вы старались, но, увы, этого оказалось недостаточно.

Уже лучше, при этом здесь еще надо поработать.

В основном все правильно, вместе с тем несколько ошибок придется устранить.

- Безличная критика (эффективна на совещании – с одной стороны, указано на недостаток, с другой сто­роны нет обиженных):

В нашем коллективе есть еще люди, не справляющиеся со своими обязанностями.

Приходится констатировать, что не все поняли важность этого вопроса.

- ***Критика-озабоченность:***

Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких, как...  
Меня беспокоит, что Вы повторяете одни и те же ошибки, боюсь, что в дальнейшем Вам нельзя будет поручать столь же ответственное задание. Опасаюсь, что завтра будет тот же результат.

- ***Критика-сопереживание:***

Я прекрасно понимаю Вас, стараюсь войти в ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано.

- ***Критика-сожаление:***

Я очень сожалею, но должен отметить, что работа сделана некачественно.  
Очень жаль, что вы не справились с заданием. Я сожалею, но Вы совершили ошибку. Сожалею, но Вы могли сделать это лучше. К сожалению, мы не ожидали от Вас такого решения. Мне искренне жаль, что Вы меня не услышали. К сожалению, это не совсем то, что надо.

-***Критика-удивление:***

Как?! Неужели Вы не смогли выполнить это задание?! Не ожидал.

Я шокирован, Вы совершили слишком много ошибок. Я просто не ожидал от Вас такого результата. Признаться, удивлен, что отчет еще не готов. Я просто в недоумении по поводу Вашей неисполнитель­ности.

Сегодня Вы меня удивили. Кто бы мог подумать, что Вы будете в числе нарушителей сроков? Неужели вы так и не поняли свою ошибку?

-***Критика-смягчение:***  
Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы. Вероятно, вам неправильно объяснили это за­дание.

Не вините только себя в произошедшем. Это просто обычная рабочая ошибка. В вашей практике еще не встречалось такого случая.

- ***Подбадривающая критика:***

Ничего, в следующий раз сделаете лучше.

С вашим старанием в следующий раз Вы добьетесь отличного результата.

Не переживайте: если захотите, Вы непременно выполните это задание.

Все получится, если попробовать еще разок.

- ***Критика-надежда:***

Уверен, что, несмотря на допущенную сегодня ошибку, Вы с этим обязательно справитесь. Ндеюсь, что в следующий раз вы лучше спланируете свою работу.

Хочу надеяться, что в дальнейшем вы не допустите таких досадных просчетов.

Я надеюсь, что это не предел ваших возможностей.

- ***Критика-аналогия:***

Раньше, когда я был таким же молодым и недостаточно опытным, как Вы, я допустил точно такую же ошибку. Я тоже не смог сделать это с первого раза. Когда я был молод, как Вы, я был таким же самоуверенным. У Вас получилось лучше, чем у других в первый раз. Обратите внимание, ваш коллега считал точно так же, и что из этого получилось?

- ***Критика-вопрос:***

Увы, но работа выполнена неверно. Что собираетесь предпринять? Как планируете исправить допущенные ошибки? Что предпримете, чтобы исправить положение? Вы неправильно оценили ситуацию. Что предлагаете делать?

**Правила наказания**

Если наказание преобладает или даже равно по частоте применения мерам положительного стимулиро­вания, у работников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может вести к перестра­ховке, потере инициативы в работе, излишнему формализму и боязни самостоятельного принятия ре­шения. Кроме того, частые «карательные» меры по отношению к коллективу (постоянное лишение пре­мий, объявление выговоров, признание низкой ценности сотрудника в присутствии других), в конце концов, приведет сотрудников к полному равнодушию относительно результатов своего же труда и дисциплинарным мерам, снижает производительность деятельности и качество труда подчиненных.

• Помните, наказывать надо только за повторяющиеся ошибки.

• Убедитесь, что у наказываемого есть четкое понимание, что нужно изменить, чтобы не допустить промаха в дальнейшем.

• Реакция на нежелательное поведение сотрудника должна быть незамедлительной. Снижение квар­тальной премии, которое будет через несколько месяцев неэффективно, так как к тому времени человек забудет, за что наказан. Более действенными являются изменения размеров доплаты, представления по которым руководитель может вносить каждый месяц ( например, 10% премии), более оперативно реагируя на достижения и недостатки работы подчиненных.

• Наказание в первый раз надо сделать таким, чтобы вторично не пришлось его применять. Как у горя­чей плиты: сильно обжегшись, второй раз кто же прикоснется? Общепринятое постепенное нарастание «дозы» наказания неверно.

• Предложите провинившемуся самому определить себе наказание.

• Применение руководителем одних и тех же мер воздействия приводит к снижению их эффективности. Например, если всегда применяется лишение премии, то, в определенный момент, сотрудники просто перестают стремиться работать так, чтобы получать премию: «все равно ее лишат», это же касается и объявления выговора: «зачем стремится к какому-то результату, если все равно будешь плохим».

Всегда существует возможность изменить морально-психологический климат в коллективе. Проведение корпоративных вечеринок, праздников, поздравления сотрудников, поощрение – это те мероприятия, которые помогут сплотить работников. Работая над улучшением климата в коллективе, каждый руководитель обеспечивает себя довольными сотрудниками, которые работают сплоченно и на результат.

Источник: <http://womanadvice.ru/klimat-v-kollektive#ixzz3viC2vN3b>