

нишу транспортного рынка в направлении Запад – Восток для перевозчиков СНГ. Это подтверждается ростом удельного веса поездок белорусских перевозчиков в (из) Германию (и) с 5,3 % в 2001 г. до 76,4 % в 2007 г., или в 14,4 раза, в (из) Бельгию (и) – с 2,4 до 80,3 %, или в 33,4 раза, в (из) Италию (и) – с 12,8 до 38,8 %, или в 3,0 раза. Данное направление для белорусских перевозчиков по сравнению с экспортом белорусской продукции в экономическом плане является приоритетным.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Основные** тенденции в развитии транспортной системы и транспортная политика в США // Материалы общественного фонда «Транспортная безопасность РФ».
2. **Экономика** железнодорожного транспорта / под ред. Н. П. Терешинной, Б. М. Лapidуса, М. Ф. Трихункова. – М.: УМК МПС РФ, 2001. – 600 с.
3. **Показатели** мирового развития – 2005 / <http://web.worldbank.org>

Поступила 30.10.2007

УДК 159.9:35(042.3)

## РЕГУЛИРОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

*ВОЛОДЬКО О. М.*

*Белорусский национальный технический университет*

Термин «психологический климат», ныне широко употребляемый, тесно связан с понятием «корпоративная культура». Психологический климат нередко ставят в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллективизма и преобладающего настроения. Однако психологический климат имеет свою специфику. Он означает характер взаимоотношений в коллективе.

Психологический климат коллектива характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т. д.

В психологии и социологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой, образующей психологический климат,

является настроение. Известный советский психолог К. К. Платонов считал, что психологический климат как свойство группы является одним – хотя и важнейшим – из компонентов внутренней структуры коллектива. Он определяется межличностными отношениями в группе, создающими в ней стойкие настроения, от которых зависит степень активности в достижении целей.

Психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Психологический климат как любое сложное социальное образование имеет свою специфическую внутреннюю структуру. Последняя является существенным элементом в его общей характеристике.

Наличие внутренней структуры предполагает возможность вычленения основных компонентов в рамках рассматриваемого социального явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения [1, с. 114]. Если в рассматриваемом понятии учитывается социальный аспект, то климат следует считать

социально-психологическим. Тогда в структуре социально-психологического климата (СПК) становится очевидным наличие двух основных составляющих – отношение людей к труду и их отношение друг к другу (рис. 1).

Отношения сотрудников друг к другу, в свою очередь, дифференцируются на взаимодействия между коллегами и отношения в звене «руководитель – подчиненный».

Все многообразие отношений в конечном итоге рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Предметный настрой подразумевает направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Тональный настрой означает эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности индивида этими сторонами.

Проявляющийся в отношениях людей друг к другу и к общему делу психологический климат коллектива этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к окружению в целом, а также на их мироощущении и мировосприятии. В свою очередь, это может проявляться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат определенным образом проявляется и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В итоге создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений психологического климата.

Отношение к миру как система ценностных ориентаций личности и отношение к самому себе как самосознание, самоотношение и самочувствие попадают в ранг последующих, а не ближайших проявлений климата. Это обстоятельство объясняется их более сложной, многократно опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от ряда других факторов. Последние могут быть, с одной стороны, макромасштабными, а с другой – сугубо личностными.

Отношения человека к миру формируются в рамках его образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается предметами того или иного, даже самого значимого для него коллектива.

Подобным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья [2, с. 237].

Разумеется, это не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

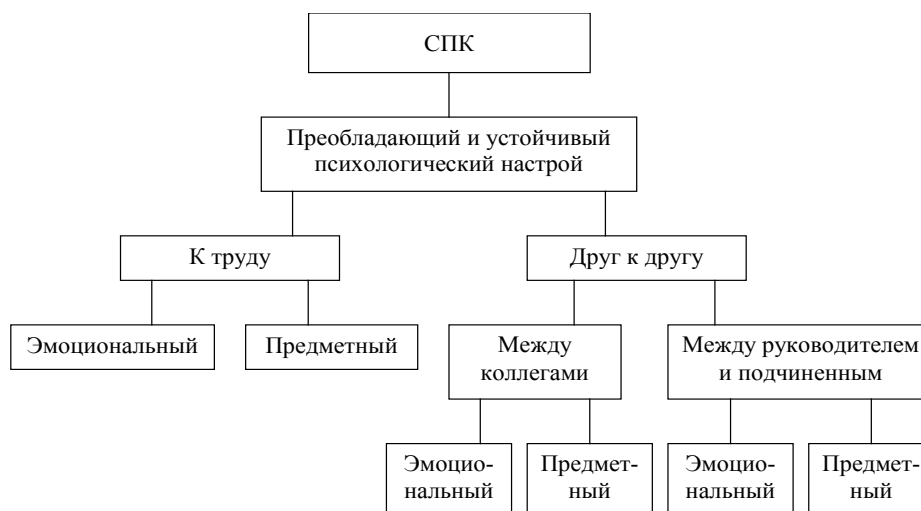


Рис. 1. Структура социально-психологического климата

Внутреннее самочувствие человека зависит от его отношений с ближайшим окружением и степени удовлетворенности своим положением в межличностных отношениях в группе.

Любой из членов коллектива на основе всех параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

В определенной мере самочувствие личности может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается такое психическое состояние, которое определяется общей атмосферой профессионального коллектива. С этой точки зрения самочувствие личности может рассматриваться как один из наиболее общих показателей психологического климата (рис. 2). Вместе с тем он не может считаться вполне основательным для того, чтобы конкретно судить обо всех аспектах психологического климата в коллективе, о мере эффективности его воздействия.

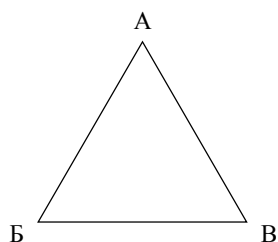


Рис. 2. Показатели психологического климата: А – отношение к делу; Б – самочувствие личности (отношение к самому себе); В – отношение к другим людям

Не все цели можно реализовать в одиночку, поэтому люди объединяются в организации. Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано в организациях. Именно организация является полем деятельности менеджера, объектом его управления. Организация – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения определенной цели. Под целью понимается конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей, работая вместе.

Каждая организация сопровождается системой материальных и нематериальных явлений, которые отличают ее от других фирм. Среди

таких нематериальных явлений – имидж и репутация организации. Другие явления внутреннего характера создают индивидуальную для каждой организации, неповторимую внутреннюю среду. Основными показателями внутренней среды организации являются ее психологический климат, корпоративная культура, структура и технологии. Предметом нашего рассмотрения является психологический климат.

Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений между сотрудниками организации.

Успешность руководителя современная теория менеджмента оценивает не только и даже не столько по экономическим критериям. Не менее важными являются социально-психологические параметры. И в числе основных из них рассматривается психологический климат, от которого зависит как самочувствие сотрудников, так и эффективность организации. Известные американские теоретики менеджмента Т. Питерс и Р. Уотэрмен отмечают: «Современный руководитель не тот, кто делает деньги, а тот, кто делает профессиональную жизнь интересной» [3, с. 132].

Близкое к современному «психологическому климату» понятие появилось еще во времена научного менеджмента. В то время оно называлось «индустриальная психология» и в плане содержания несло несколько иной смысл. Индустриальная психология – это сознание и поведение персонала, направленные на повышение производительности труда.

В современном понимании психологический климат нацелен не столько на производство, сколько на качество профессиональной жизни.

Современный менеджмент выделяет основные характеристики психологического климата: профессиональную этику и неформальные процессы.

Профессиональная этика – это уважительные отношения между сотрудниками. Это понятие охватывает как взаимодействие «по горизонтали», т. е. между равными по должности, так и «по вертикали», т. е. между начальником и подчиненным. Уважительные отношения вовсе не означают снижение требовательности.

Менеджер может предъявить к сотрудникам достаточно жесткие претензии по содержанию. Но по форме они должны быть корректными. Недопустимо унижение личности. Даже уволнять по профессиональной непригодности сотрудника надо с уважением его человеческого достоинства.

Данная характеристика рассматривает процессы взаимодействия между людьми. Однако круг их охватывает официальную часть общения, связанную с профессиональной деятельностью.

Неформальные процессы – это соответствие индивидуальных и групповых ценностей целям организации, а также продуктивность группового взаимодействия. Здесь речь идет о контактах, непосредственно не связанных с работой. Важно, чтобы групповые интересы не шли вразрез с целями организации. Не менее желательно и отсутствие антагонистического межгруппового соперничества.

Согласно теории менеджмента от психологического климата прямо зависят качество профессиональной жизни сотрудников и эффективность деятельности организации. Поэтому поддержание и регулирование психологического климата в организации является одной из главных забот менеджеров. Это не менее важно, чем круг экономических обязанностей.

Регулирование психологического климата может осуществляться через воздействие на его факторы влияния и их элементы. Установлено, что психологический климат зависит от вполне определенных факторов. Специалисты выделяют четыре основных фактора влияния: личность руководителя, условия труда, систему стимулирования-мотивации, профессиональные отношения [4, с. 145].

Фактор личности руководителя состоит из трех элементов: авторитета руководителя, его взаимодействия с «неформальными лидерами», а также стиля руководства.

Заняв пост руководителя, человек автоматически принимает на себя формальный авторитет должности. Однако этого мало. Для эффективного управления и создания хорошего психологического климата руководителю важно иметь неформальный личный авторитет – человеческий и профессиональный. Современный менеджер обязательно должен стремиться завоевать и поддерживать свой авторитет среди

сотрудников. Для реализации этой задачи разработаны специальные методики.

Вторым элементом фактора личности руководителя является его сотрудничество с «неформальными лидерами». В каждом коллективе обязательно имеются люди, обладающие высоким личным авторитетом. При этом они могут не занимать административных постов. Однако их мнение активно влияет на коллег по работе. Такие люди называются «неформальными лидерами».

Каждый руководитель должен знать «неформальных лидеров» своего коллектива. Более того, он должен установить с ними хорошие отношения. Это обеспечит ему их поддержку в профессиональной деятельности. Если же «неформальные лидеры» будут настроены против руководителя, то это резко отрицательно скажется и на психологическом климате, и на эффективности управления.

Стиль руководства является третьим элементом фактора личности руководителя. Стиль руководства определяет характер отношений начальника с подчиненными и предоставляемую им степень профессиональной свободы. Поэтому следует подчеркнуть, что современный руководитель должен освоить и пользоваться наиболее эффективными стилями руководства – гибким, командным, харизматичным.

В качестве второго фактора влияния на психологический климат выступают условия труда сотрудников. Этот фактор, в свою очередь, можно представить в виде двух основных элементов – рабочее место и физические параметры.

Удобное, функциональное, уютное, оснащенное всеми необходимыми оборудованием и инструментами рабочее место не только создает условия для продуктивной работы, но и непосредственно влияет на внутреннее самочувствие сотрудника.

Освещенность, уровень шума, температуру, влажность, отсутствие вредных для здоровья производственных явлений относят к физическим параметрам фактора условий труда.

Большое значение в современных офисах уделяется эстетике и дизайну рабочих помещений. Тенденцией в данном вопросе является переход от кабинетов к общим залам. Однако в залах специальным образом расставляется мебель и устанавливаются эстетичные декоратив-

ные перегородки. Они разделяют общее пространство на индивидуальные зоны, т. е. на рабочие места. Получается сочетание коллективного и персонального пространств.

В связи с развитием командных форм организации труда все большую популярность завоевывают «плавающие» рабочие места. Это связано с творческим характером командной работы, необходимостью частого перехода от одних видов деятельности к другим.

Система стимулирования-мотивации является третьим фактором влияния на психологический климат организации. Вопросы стимулирования и мотивации персонала занимают ведущее место в современной теории менеджмента и психологии управления. Некоторые авторы особо выделяют современные приемы стимулирования-мотивации:

- дизайн рабочих заданий;
- делегирование властных полномочий;
- гибкие графики работы;
- отказ от нравоучений;
- угасание поощрений;
- гибкие системы оплаты;
- участие в прибылях и собственности [4, с. 81].

Эти приемы можно рассматривать в качестве элементов данного фактора влияния на психологический климат. Итак, если в коллективе будет создана система стимулирования-мотивации, включающая современные приемы, то это позволит активно влиять на создание положительного психологического климата.

Профессиональные отношения «по горизонтали» выступают в качестве последнего фактора влияния на психологический климат.

Как указано выше, отношения «по вертикали» входят в первый фактор влияния. А в четвертом рассматриваются взаимодействия между сотрудниками, не связанными отношениями «руководитель – подчиненный». Речь идет об отношениях между коллегами, примерно равными по должности.

Профессиональные отношения можно представить в виде совокупности элементов: характер общения, персональный социальный статус, защищенность, уровень конфликтности, активность общения в нерабочее время.

Характер общения в профессиональной деятельности связан с доброжелательностью, вза-

имным уважением, вниманием сотрудников друг к другу.

Те коллективная оценка и позиция, которую занимает каждый сотрудник в общественном мнении коллег, означают его персональный социальный статус. Кроме коллективной оценки каждый имеет собственную самооценку. Для конструктивного психологического климата особенно важно, чтобы самооценка человека была адекватна коллективной оценке. При существенном расхождении («ножницах») в оценках сотрудник ощущает себя дискомфортно, что отрицательно сказывается на психологическом климате.

В своем коллективе каждый сотрудник вправе рассчитывать, что в случае необходимости он может опереться на поддержку коллектива. Такое состояние личности называется «защищенностью». Авторство термина «защищенность» принадлежит А. С. Макаренко. Им он обозначил уверенность человека в защите со стороны коллектива при внешней угрозе.

Интенсивность и частоту разного рода трений, которые возникают между сотрудниками в процессе профессиональной деятельности, называют уровнем конфликтности. Ее рост резко провоцирует различные отрицательные социальные явления в коллективе: сплетни, слухи, наушничество, зависть и др.

Нерабочее общение в свободное время связано с проведением совместных праздников, дней рождения, выездов на природу. Такие мероприятия сплачивают коллектив и улучшают психологический климат.

Итак, зная факторы влияния на психологический климат, можно решать собственно задачу его регулирования специальными усилиями. Практическое регулирование психологического климата в организации осуществляется именно через управленческое целевое воздействие на факторы влияния и их составные элементы.

Для осуществления регулирования психологического климата делается качественная оценка состояния каждого фактора влияния и всех его составных элементов. Затем намечаются меры коррекции, т. е. круг специальных усилий и действий, которые помогут изменить данный показатель (элемент) в лучшую сторону. По каждой из мер коррекции устанавливается срок ее выполнения.

Каждый руководитель коллектива, как большого, так и малого, должен иметь свой план регулирования психологического климата в подведомственном ему подразделении. Учитывая высокий динамизм психологического климата и его важность, срок действия плана регулирования должен быть небольшим. Наиболее оптимальный срок – полгода. После истечения очередного планового периода следует проанализировать достигнутые результаты и учесть их в планах на новый срок.

Формализация деятельности руководителей и менеджеров по регулированию психологиче-

ского климата осуществляется с помощью специальных таблиц. В качестве примера в табл. 1 заполнены два элемента, по одному из первого и второго критериев, что соответствует пунктам 1.1 и 2.1.

Итак, работа руководителя по регулированию психологического климата в организации потребует от него специального внимания и дополнительных усилий. Однако результатом будут улучшение качества профессиональной жизни подчиненных, рост эффективности работы организации, повышение как ее репутации, так и имиджа самого руководителя.

Таблица 1

Таблица регулирования психологического климата

№ п/п	Факторы и их элементы	Оценка состояния	Меры коррекции
1 1.1	Личность руководителя Личный авторитет руководителя	Достаточно высокий авторитет как специалиста и «трудоголика». Низкий авторитет по части человеческих качеств: несдержанность, грубость, невнимательность, эмоциональность	Не навязывать другим свой трудоголизм. Меры по повышению внимательности: профессиональные советы и подсказки вместо контроля и критики; интерес к непрофессиональным делам – образованию, быту, семейной ситуации. Меры по недопущению несдержанности и грубости: постоянный самоконтроль; обязательное извинение при «срывах»
2 2.1	Система стимулирования-мотивации Делегирование властных полномочий	Есть общественные заместители, практикуется коллективное принятие решений. Однако не используется децентрализация	Все важные решения принимать коллективно. Передать подчиненным некоторые конкретные функции

## ВЫВОДЫ

1. Психологический климат является важным элементом внутренней среды организации. От него во многом зависят эффективность работы организации и качество профессиональной жизни сотрудников.

2. Факторами, влияющими на состояние психологического климата, являются: личность руководителя, взаимоотношения в коллективе, система стимулирования-мотивации, условия труда.

3. Регулировать психологический климат можно путем воздействия на факторы его влия-

ния. Изменяя факторы, можно добиться значительного улучшения психологического климата в организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Управление персоналом** / Т. Ю. Базаров [и др.]. – М., 1998.
2. **Володько, В. Ф.** Имидж менеджера / В. Ф. Володько. – Минск, 2008.
3. **Питерс, Т.** В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотэрмен. – М., 1996.
4. **Володько, В. Ф.** Основы менеджмента / В. Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск, 2008.

Поступила 6.11.2007