



Психологическая совместимость в коллективе.
Роль руководителя.
Мотивация и деструктивная мотивация персонала.

С.Л. Арсенин
к.м.н.

Психологическая совместимость в коллективе

Совместимость

является социально-психологической характеристикой группы, проявляющаяся в способности ее членов согласовывать (делать непротиворечивыми) свои действия и оптимизировать взаимоотношения в условиях совместной деятельности

Обеспечение групповой совместимости является одним из условий создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Коллектив — высшая форма организованной группы, в которой межличностные отношения опосредуются лично значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности

Социально-психологическая совместимость связана с соотнесенностью профессиональных и морально-психологических качеств сотрудников

Индивид – видение своего «Я»



Все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из видения своего «Я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида.

Психологическая совместимость членов команды представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.

Индивид

стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеристик, как он думает, его сущность.

В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку другим людям.

В ряде случаев они могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлению, и соглашается с ошибочными или даже ложными данными, если они соотносятся «Я - образу».

Четыре уровня совместимости

- физиологический (половозрастные и другие физиологические особенности);
- психофизиологический (различие темпераментов и биологических потребностей);
- собственно психологический (личностный характер и мотивы поведения);
- социально-психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Психологическая совместимость позитивно влияет на производительность труда и качество продукции.

Уровни совместимости

Психофизиологический уровень

оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента.

Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности.

Психологический уровень

предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Восприятие (установки) – позитивное, негативное, адекватное.

Взаимодействие – заражение/внушение, соревнование, убеждение.

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов.

Сработанность — это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах (результативность).

Совместимость – взаимная удовлетворенность процессом и результатом взаимодействия

Классификация темпераментов (Г. Айзенк и др.)



Структура межличностных отношений

Межличностные отношения людей — это *субъективные связи*, возникающие в результате их фактического взаимодействия и сопровождаемые уже различными эмоциональными и другими переживаниями (симпатиями и антипатиями) индивидов, в них участвующих.

Межличностные отношения представляют собой *систему избирательных связей*, устанавливающихся между людьми в форме чувств, суждения и обращения друг к другу.

Три компонента взаимоотношений:

Когнитивный (ощущения, восприятие, представление, память, мышление, воображение)

Эмоциональный (положительные или отрицательные переживания, симпатии или антипатии, удовлетворенность собой, партнером, работой и т. д.)

Поведенческий (невербальные средства общения и действия, выражающие отношения данного человека к другим людям, к группе в целом)

Уровень межличностных отношений

1. Знакомый
2. Приятель
3. Товарищ
4. Друг



Социально-психологический климат

- совокупность социально-психологических характеристик группы
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива
- характер взаимоотношений в коллективе
- интегральная характеристика состояния коллектива

Благоприятный / Неблагоприятный

Признаки:

- уровень текучести кадров
- производительность труда
- качество продукции
- количество прогулов и опозданий
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов
- выполнение работы в срок или с опозданием
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием
- частота перерывов в работе

Вопросы для оценки социально-психологического климата (СПК) в коллективе

1. Нравится ли Вам ваша работа?
2. Хотели бы Вы ее поменять?
3. Если бы Вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?
4. Достаточно ли Ваша работа для вас интересна и разнообразна?
Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК.
5. Устраивают ли Вас условия на вашем рабочем месте?
6. Удовлетворяет ли Вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
7. Насколько удовлетворяет Вас оплата труда?
8. Имеете ли Вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
9. Устраивает ли Вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли Вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
10. Что в организации совместной деятельности Вы предложили бы изменить?
11. Как бы Вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?
12. Устраивают ли Вас отношения с вашим непосредственным руководителем?
13. Часто ли возникают в Вашем коллективе конфликты?
14. Считаете ли Вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?
15. Пользуетесь ли Вы доверием и уважением у ваших коллег?

Руководитель КДЛ

Компетентность

Решение профессиональных, научных, консультативных, организационных, административных и образовательных вопросов, относящихся к лабораторным услугам

Обязанности (должностная инструкция)

Заведующий лабораторией обязан:

осуществлять эффективное управление медицинскими лабораторными услугами, включая планирование бюджета и управление финансированием, в соответствии с доверенной ему ответственностью

осуществлять эффективные контакты с соответствующими аккредитационными и регулирующими агентствами, официальными административными органами, сообществом здравоохранения, обслуживаемыми пациентами и участниками формальных соглашений

обеспечить наличие соответствующей численности персонала, соответствующего медицинским образованием, подготовкой и компетентностью; наделение персонала всеми необходимыми полномочиями и ресурсами для выполнения их обязанностей

обеспечение независимости персонала от коммерческого, финансового или другого рода давления или влияния, которое может отрицательно сказаться на качестве их работы

Обязанности руководителя КДЛ

разработать совместно с представителем по качеству **политику и цели по качеству**

создать безопасные условия рабочей среды, соответствующие хорошей практике и приемлемым требованиям

сотрудничать с медицинским персоналом обслуживаемой организации

обеспечить предоставление клинической консультации в отношении выбора исследования, использования лабораторных услуг и интерпретации результатов исследований

выбирать и мониторировать поставщиков

выбирать вспомогательные лаборатории и мониторировать качества их услуг

предоставлять программы профессионального совершенствования для лабораторного персонала и возможности участвовать в научной и иной деятельности профессиональных лабораторных организаций

организовать совместно с врачом, ответственного за контроль качества, планирование контроля качества и обеспечить достоверность получаемых результатов

мониторировать всю работу, выполняемую в лаборатории, чтобы определить, что была выработана клинически важная информация

рассматривать жалобы, запросы или предложения от лабораторного персонала и/или пользователей

разработать и внедрить план на непредвиденные обстоятельства, чтобы обеспечить доступность существенно важных исследований при экстренной потребности в них или других условиях, когда лабораторные услуги ограничены или недоступны

Роль руководителя

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, что бы найти индивидуальный подход к каждому члену коллектива.

Организую любой вид деятельности, полезно иметь ввиду те группировки, которые сложились в группе.

Четыре роли руководителя (И. Ансофф) :

1. *Лидер*
2. *Администратор*
3. *Планировщик*
4. *Предприниматель*

Методы управления персоналом:

Административные
Экономические
Социально-психологические

Стиль руководства.

Авторитарный стиль
Демократический стиль
Попустительский стиль

Мотивация

Мотивация — это «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации»

Мотивация — результат многоступенчатого взаимодействия *внутреннего мира* человека, прежде всего его потребностей, ценностей, самооценки (Я-образа, или Я-концепции) и *мыслительной деятельности, с ситуацией, средой*, которая «поставляет» стимулы, определяет особенности их восприятия и проявления активности, направленной на получение стимулов.

Аспекты

- **объективный**, влияние среды и внешнего мира на человека.
- **субъективный**, связанный с особенностями восприятия и реагирования



«Я долгое время сталкивался с вопросом руководителей: «Что делать, чтобы мотивировать персонал?»

И мне хотелось задать им вопрос: «Что же Вы сделали, чтобы их демотивировать?» <...>

Руководить – это прежде всего избегать демотивации

Шпенгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика. 2004

Деструктивная мотивация



Деструктивная мотивация — это процесс взаимодействия сотрудника и окружающей его среды, в ходе которого *человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, противоречащее целям, ценностям и планам организации.*

Характеристики:

Побуждение работника к поведению, *препятствующему достижению организационных целей.*

Побуждение работников к поведению, *способствующему достижению личных целей, вступающих в конфликт с целями и задачами организации.*

(Как следствие) деструктивная мотивация носит *неформальный, скрытый характер*, часто является результатом действия ситуационных факторов.

Микрополитическая мотивация — это побуждение работника к активной, целенаправленной деятельности для удовлетворения своих интересов, противоречащих организационным целям

Типы:

Демотивация - влияние субъекта управления на поведение и деятельность работников, в ходе которого мотивационная сфера объекта влияния приходит в состояние, которое тормозит или вовсе блокирует действие конструктивных мотивов.

Микрополитика - устойчивая целенаправленную деятельность руководителей и других членов организации по реализации личных интересов, противоречащих официальным целям, ценностям, предписаниям организации.

Факторы деструктивной мотивации

Организационно обусловленный конфликт интересов на уровне организации:
организация, руководители и подчиненные

Факторы деструктивной мотивации — это объективно существующие особенности конкретной организации, деструктивно мотивирующие сотрудников

Объективные:

Макросреда — экономика, политика, духовность и социум

Субъективные: конкретные характеристики личности работника, которые создают благоприятные условия для влияния деструктивной мотивации

Типы поведения сотрудников:

Конструктивный / Деструктивный

Влияние подсистем организации:

- 1) Организационная структура
- 2) Организационная культура
- 3) Система компенсации труда

Влияние подсистем организации

Организационная структура:

- бюрократизм структуры
- нечеткое разделение функций, ответственности и полномочий
- высокая степень иерархичности организационной структуры

Организационная культура: *соблюдаемые большинством членов организации стандарты, нормы и правила поведения сотрудников, а также лежащие в их основе ценности.*

Система компенсации труда:

слишком низкое вознаграждение

слишком высокое вознаграждение

вознаграждение для работников, воспринимаемое как несправедливое

Ключевые факторы, влияющие на появление и распространение деструктивной мотивации

Личность руководителя и используемые им стили руководства

Распределение ролей в рабочей группе

Особенности группового взаимодействия

- негативный психологический климат
- отсутствие групповой поддержки
- необъективно выносимые или неэффективные групповые санкции

Субъективные предпосылки

- Эгоизм
- Конфликтные черты личности: вспыльчивость, нетерпимость, неумение ладить с людьми
- Завышенная самооценка
- Неадекватный уровень притязаний
- Недобросовестность
- Отсутствие «идеалов»

Выводы

1. **Руководители** должны создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом.
2. **Организация** должна стремиться удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива.

«Руководитель служит коллективу, а коллектив служит делу».



«Доставляя счастье» (Тони Шей)

Ощущение контроля

Ощущение прогресса

Привязанности

Видение / значимость

Удовольствие – погоня за следующей высотой (актер/рок-звезда)

Вовлеченность – время летит незаметно («поток» – наивысшее увлечение)

Значимость / высшая цель (ощущение себя частью чего-то большего)

Тысячи свечей можно зажечь от единственной свечи, и жизнь ее не станет короче.
Счастье не становится меньше, когда им делишься. (Будда)

«Мы делаем себя или несчастными, или сильными. Объем работы один и тот же».
(Карлос Кастанеда)

«Жизнь – это не поиск себя. Жизнь – это сотворение себя»
(Джордж Бернард Шоу)

«То, что позади нас, и то, что впереди нас, значит очень мало по сравнению с тем, что внутри нас»
(Ральф Вальдо Эмерсон)

