

УДК 658.115.6

O. Lavruk, V. Kovalchuk, State Agrarian and Engineering University in Podilya

MANAGEMENT OF EMOTIONAL STATE AND TEAM COHESION

Annotation. Emotional perception of team members to each other affects the integrity of the team, forms a responsible attitude to the common cause. On it depends the degree of activity of staff in achieving organizational goals. In connection with this becomes particularly acute effective management of emotional states and cohesive team who are able to influence the mind, feelings, moods, beliefs, habits of people.

Practice proves oversaturation of modern life emotions and stress. But the inability of managers to provide emotional motivation causes to catastrophic losses.

We believe that mastery of certain technology to streamline saturation emotional labor operations, the team leader must learn to understand his own feelings and way of interpreting events take adequately prevent certain types of people and ways to choose the best management of these people; develop self-control in order to minimize the negative impact of their emotions on management activities; develop the ability to deliver their speech to employees, listen to others, without showing nervousness or anger; aware of their strengths and weaknesses and take measures that will compensate for the lack of experience in managing emotions.

To implement the functions to respond to the emotions of subordinates supervisor must provide tools for the diagnosis of certain indicators of psychological state personnel and socio-psychological climate.

Because management of emotions in the team is an important resource creating a positive socio-psychological climate and the development of intellectual capital. The study of emotional capital of the company will determine the reserves removing emotional and psychological stress in the team overcome the syndrome of "burnout" and create a favorable social and psychological climate.

Key words: management, emotions, stress, the syndrome «of professional burnout», social and psychological climate

O.C. Лаврук, В.Г. Ковальчук, кандидати економічних наук, доценти ПДАТУ

УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ СТАНОМ І ЗГУРТОВАНІСТЮ КОЛЕКТИВУ

Відмічено важливість використання інструментів соціально-психологічного впливу на емоційний стан і згуртованість колективу. Зазначено, що підвищення уваги до управління емоціями працівників обумовлене дією об'єктивних причин. Визначено основні інструменти, що використовуються для діагностики показників психологічного стану персоналу і соціально-психологічного клімату колективу.

Ключові слова: управління, емоції, стрес, згуртованість, синдром «професійного вигорання», соціально-психологічний клімат.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стрімкий розвиток інтелектуалізації та інформатизації життя перевантажує психіку людини і негативно впливає на економіку. Практика свідчить, що поступово людина перестає знаходити баланс між життям на роботі й особистим життям. Виснаження на робочому місці, суперечливі накази, проблеми з спілкуванням, нереалізованість в кар'єрі, несправедливості в оцінках і оплаті праці – все це призводить до депресивних реакцій, алкоголізму, наркоманії, порушення сну. Ці тенденції безумовно вимагають радикальних змін менеджменту. Тому в умовах високої емоційної напруженості керівник змушений використовувати більшою мірою соціально-психологічні інструменти впливу на поведінку працівників, створювати особливий емоційний клімат, який сприяє консолідації їх зусиль. Емоційне сприйняття членами колективу один одного впливає на цілісність колективу, формування відповідального ставлення до загальної справи. Від нього залежить міра активності персоналу в досягненні цілей організації. У зв'язку з цим особливої гостроти набуває ефективне управління емоційним станом і згуртованістю колективу, які здатні впливати на свідомість, відчуття, настрої, переконання, звички людей. Даний вплив має на меті формування стосунків співпраці в трудових колективах і підвищення на цій основі надійності й ефективності бізнесу. Актуальність існуючих проблем обумовлює необхідність подальшого їх дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Значний внесок в рішення окремих завдань цієї проблеми внесли такі зарубіжні вчені, як Р. Акофф, П. Друкер, К. Клок, Д. Майерс, Ю. Платонов, Е. Тоффлер та ін. Серед вітчизняних вчених цією проблемою займалися А. Доронін, Л. Лутай, Г. Назарова, В. Сибірцев. У контексті розвитку їх досліджень подальших обґрунтувань потребують науково-практичні рекомендації щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату, який сприятливо впливає на продуктивність праці, подолання синдрому «професійного вигорання», визначення інструментів посилення згуртованості членів колективу, чим створює передумови ефективних колективних рішень.

Постановка завдання. Метою проведеного дослідження є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління емоційним станом колективу для посилення його згуртованості

Матеріали і методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою висвітлення проблеми є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи, методи і прийоми, що використовувалися в процесі проведення дослідження, а також наукові праці вітчизняних вчених в галузі управління діяльністю колективу, чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств, офіційні статистичні матеріали.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз публікацій з проблем стресу та емоційного перевантаження працівників у сучасних організаціях [1] свідчить, що робота негативно впливає на здоров'я людини лише тоді, коли вона немає психологічного сенсу. Саме про це повинні турбуватися керівники колективів і організацій. Практика переконливо доводить про перенасиченість сучасного життя людини емоціями і стресами. А невміння керівників забезпечити емоційну мотивацію призводить до катастрофічних втрат. Ці втрати пов'язані з частою зміною місця роботи, прогулами та низькою продуктивністю праці. Лише економічні витрати від проблем, пов'язаних зі стресами у професійній діяльності, складають близько 265 млрд. євро щорічно для 15 держав Європейського союзу [2, с. 274]. Тому гарний настрій на робочому місці допомагає працівникам ефективніше сприймати інформацію, використовувати логічні правила у процесі ухвалення складних рішень або мислити нетривіально, використовуючи інтуїцію.

Підвищення уваги до управління емоціями працівників обумовлене дією багатьох об'єктивних причин. По-перше, посилюється непередбачуваність змін, які супроводжують роботу сучасного підприємства. Реакція на складні ситуації вимагає швидкої концентрації уваги, інтуїтивного рішення, якість яких значною мірою забезпечується емоціями. Л. Греттон пише: «Індивіди, що розвинули емоційний капітал і здатні діяти на основі самооцінки й цілісності, винятково вигідні для організації. Люди, емоційно стійкі та здатні проявляти свою волю, створюють організаційну енергію. Альтернатива полягає у тому, що люди недостатньо емоційно розвинені, з обмеженою самосвідомістю й опірністю, колективно створюють в організаціях співтовариства, в яких енергія стрімко всихає» [3, с. 118].

По-друге, ефективна реакція на зміни вимагає інтелектуалізації капіталу, збільшення частки нематеріальних активів у структурі виробничої організації, яка створюється творчою працею, є невіддільною від емоцій. По-третє, перша та друга причини обумовили об'єктивний перехід учених і практиків від механічної (ієрархічної) моделі організації до поведінкової (демократичної). Важливою ознакою цієї моделі є введення в дію емоцій як важливого ресурсу активізації трудової поведінки творчого персоналу: «В ієрархічних організаціях передбачається, що персонал, починаючи роботу, повинен залишати свої емоції за дверима. Проте це неможливо зробити, не завдаючи шкоди собі й іншим. У демократичній організації емоції, що виявляються по суті, конструктивно та відповідально, навпаки приймаються та визнаються. Застосування навичок емоційного мислення на практиці дозволяє лідерам зробити в організації глибокі перетворення, додавши інституту лідерства риси людяності та дійсності, вносячи в трудову діяльність такі поняття, як жаль, співчуття» [4, с. 231].

Зазначимо, що емоції перетворюються на важливий ресурс забезпечення надійності роботи виробничої організації в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища. А розуміння почуттів та емоцій співробітників організації, клієнтів і ділових партнерів істотно підвищує імовірність ухвалення управлінських рішень і вибору правильних стратегій. Тому компетентне управління ними сприяє формуванню та розвитку емоційної складової капіталу організації, яка забезпечує ефективність використання потенціалу працівників.

Емоційний капітал виробничої організації доцільно сприймати як консолідовану здатність її персоналу відчувати, розуміти і трансформувати емоції у джерело позитивної енергії. Дослідження емоційного капіталу виробничої організації забезпечує визначення резервів зняття емоційно-психологічної напруги в колективі, способів підтримки високої продуктивності працівників, інтенсифікації інформаційного забезпечення ухвалення ними обґрунтованих рішень.

Функціональність емоцій стосовно виробничих організацій полягає у тому, що процеси нагромадження та розвитку емоцій уподібнюються до процесів нагромадження та розвитку особливого різновиду її капіталу. Емоційну складову інтелектуального капіталу виробничої організації доцільно сприймати як передумову посилення роботи інтуїції та інтенсифікації колективної творчої праці персоналу виробничої організації. Саме посилення ролі творчості у забезпеченні життєдіяльності виробничої організації обумовило появу поняття «емоційний менеджмент», яке вже широко вживається науковцями. Багато учених і практиків дотримуються думки, що інтелект існує в єдиній формі, яку можна виміряти на основі так званого IQ тесту. Насправді гарвардський психолог Г. Гарднер обґрунтував наявність у людини сім різновидів інтелекту: просторовий, тілесно-кінестетичний, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, міжособистісний і внутрішньоособистісний. Останні два в сумі визначають емоційний інтелект людини і позначаються EQ. Манфред Кетс де Врієс таким чином характе-

ризує різницю між двома різновидами інтелекту: «В той час як IQ людини практично не змінюється... EQ продовжує розвиватися протягом всього життя» [5, с. 48]. Високий IQ забезпечує людині тільки 20% успіху в житті. У світі сучасного бізнесу емоційний інтелект окремого працівника і колективу в цілому має значний вплив на його життєздатність. При цьому дослідження свідчать, що лімбічна система мозку, що відповідає за емоційну сферу, набагато потужніша, ніж кора головного мозку, що відповідає за інтелект.

Зважаючи на це, для того, щоб допомогти людям працювати на повну силу, керівник повинен створити такі умови для підлеглих, щоб вони усвідомили свої цілі в організації, власні мотиви, об'єктивно оцінили переваги та проблеми. На цій основі попереджається саморуїнація працівником свого психічного здоров'я. Менеджери повинні активізувати бажання людей вчитися та розвивати свою кваліфікацію, проявляти більше терпимості в нештатних ситуаціях, бути більш емоційно відкритими, розвивати гнучкість та ефективність своєї поведінки. При цьому працівник повинен відчувати власну свободу і зняти відчуття того, що його поведінкою керує хтось сторонній, а він не є господарем свого життя.

Вважаємо, що для опанування певних технологій для впорядкування емоційного насичення трудових операцій, керівнику колективу необхідно:

- навчитися усвідомлювати, як його власні почуття та манера інтерпретації подій заважають сприймати адекватно людей певних типів і обирати оптимальні шляхи керування цими людьми;
- розвивати самоконтроль для того, щоб мінімізувати негативний вплив власних емоцій на управлінську діяльність;
- розвивати здатність доносити свої слова до підлеглих, вислуховувати інших людей, не виявляючи знервованості або злості;
- усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони й вживати заходи, які дозволять компенсувати нестачу досвіду управління емоціями.

За цих умов розвинений емоційний інтелект керівника перетворюється на превентивний засіб, вакцину проти «токсичних» стосунків у колективі. Він дозволить визначити, звідки виходить небезпека ще до того, як вона перетвориться на серйозну проблему, і допоможе вжити необхідних захисних заходів [6, с. 323]. Знання та навички в сфері формування власних емоційних ресурсів забезпечать керівникові ефективне розв'язання нагальних проблем управління підлеглими (табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток функцій керівника через використання емоційних ресурсів

Функції керівника	Джерело посилення результативності функцій керівника
Забезпечення прийняття колективних рішень	Розуміння впливу динаміки взаємовідносин у колективі на прийняття рішень і трудовий процес
Виявлення резервів результативної поведінки	Розуміння особливих причин нестандартних вчинків різних підлеглих
Розв'язання конфліктів	Здатність діагностування виробничих і невиробничих конфліктів, уміння їх використовувати для визначення нових способів вирішення критичних ситуацій
Створення робочих команд	Розуміння сильних і слабких сторін працівників, делегування їм ролей, які відповідають закладеним у них природою здібностям. Посилення творчого потенціалу команд сполученням різних навичок і стилів сприйняття критичних ситуацій
Передача повноважень і контроль	Забезпечення емоційної підтримки, надання ресурсів, необхідних для досягнення успіху підлеглих, їх впевненості в собі
Розвиток каналів комунікацій	Здатність не тільки «слухати», а й «чути» інших людей, сприймати конкретніше смисл їх повідомлень

Джерело: складено на основі [6, с. 323].

Зазначимо, що загальний емоційний стан членів колективу характеризує рівень розвитку синдрому «професійного вигоряння». Зміст цього поняття учені визначають неоднозначно. Так, прихильники одного підходу розглядають «професійне вигоряння» як стан фізичної, психологічної і емоційної напруги, що виник через тривале перебування в емоційно напружених ситуаціях спілкування. Тому «професійне вигоряння» трактується ними як синдром «хронічної втоми». Другий підхід розглядає «професійне вигоряння» як двохкомпонентну модель, яка складається з емоційного виснаження через погіршення відношення до інших, а іноді і до себе. Прихильники третього підходу трактують синдром «професійного вигоряння» як трьохкомпонентну систему, що складається з емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції власних особових досягнень [7].

Стресові ситуації на робочому місці формуються під впливом безлічі чинників. Їх причинами можуть бути як особисті обставини (наприклад, хвороби, сімейні та фінансові проблеми), так і безпосередньо професійні (проблеми всередині тієї організації, де працює людина). Оскільки стрес – необхідний стан людини, що формується під впливом широкого спектру різноманітних чинників і умов, і повністю виключити його з нашого життя неможливо, – в критичних випадках його слід навчитися долати. Саме в повсякденній роботі професіоналізм керівників визначається вмінням пристосовуватися до швидких змін, приймати виважені рішення із залученням до цього процесу підлеглих. Професіоналізм багато в чому залежить від впевненості людини в собі, здатності управляти своїми емоціями, від уміння вчасно знімати стреси, звільнитися від власних страхів і тривог, від проблем і обмежень у професійній діяльності.

Для реалізації функцій реагування на емоції підлеглих керівника необхідно забезпечити інструментарієм, що дозволить простими засобами здійснити аналіз синдрому «професійного вигорання», визначити резерви зняття емоційно-психологічної напруги в колективі, сформуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, який обумовлює стан їх згуртованості та працездатності. Основні інструменти, що використовуються для діагностики певних показників психологічного стану персоналу і соціально-психологічного клімату, доречно розподілити на інструменти, що спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату (спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування; експеримент, що забезпечує дослідження особливостей спільної діяльності та який може поєднуватися зі спостереженням); інструменти, що забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату (інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним працівником соціально-психологічного клімату організації; анкетування членів колективу на предмет їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат; соціометрію, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії у колективі організації, структурі міжособистісної взаємодії та ін.); інструменти, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, надають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни); аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через визначення змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату; експертна оцінка клімату з боку керівництва організації).

Висновки. Практика засвідчила, що емоції поступово перетворюються на ключовий ресурс бізнесу. Їх стан впливає на здібності людини швидко приймати виважені рішення, на формування згуртованості трудового колективу, яка є необхідною умовою забезпечення його адекватної реакції на складні ситуації. Тому управління емоціями в колективі є важливим ресурсом формування позитивного соціально-психологічного клімату і розвитку інтелектуального капіталу. Дослідження емоційного капіталу виробничої організації дозволить визначити резерви зняття емоційно-психологічної напруги в колективі, подолати синдром «професійного вигорання» і сформуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Список використаних джерел

1. Бойко В. В. Энергия эмоций / В. В. Бойко. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : ООО «Питер-Принт», 2003. – 473 с.
2. Максименко С. Д. Общая психология / С. Д. Максименко. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 528 с.
3. Грэттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач : [пер. с англ.] / Л. Грэттон. – Д. : Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
4. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
5. Тоффлер Э. Шок будущего : пер. с англ. / Э. Тоффлер. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.
6. Лубит Рой Х. «Токсичные менеджеры» и прочие трудные люди / Рой Х. Лубит ; [пер. с англ. В. А. Сомило]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 392 с.
7. Сибірцев В. В. Оцінка соціального стану виробничого колективу в умовах антикризового управління промисловими підприємствами : монографія / В. В. Сибірцев. – Кіровоград : Центрально-Українське видавництво, 2004. – 184 с.

Аннотация. Отмечено важность использования инструментов социально-психологического воздействия на эмоциональное состояние и сплоченность коллектива. Повышение внимания к управлению эмоциями работников обусловлено действием объективных причин. Определены основные инструменты, используемые для диагностики показателей психологического состояния персонала и социально-психологического климата коллектива.

Ключевые слова: управление, эмоции, стресс, сплоченность, синдром «профессионального выгорания», социально-психологический климат.