#

# Введение

Актуальность исследования обусловлена следующим. Существующая в современном российском обществе нестабильность экономической, социальной, политической и производственной среды, стремительное развитие научно-технического прогресса, высокая конкурентность и рискованность ставит руководителей коллективов и организаций перед необходимостью адаптации к изменяющемуся контексту управленческой деятельности. Новые условия хозяйствования повышают степень личной ответственности руководителя за деятельность сотрудников и организации. Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда современного руководителя с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных рабочих команд, с другой, требует для современной управленческой деятельности прочной основы в виде научно-психологических знаний. Эта деятельность будет тем успешней, чем эффективней психологическая наука включается в управленческую практику, в деятельность организации в целом. В мире множество различных организаций. Каждый руководитель в организации решает свой уникальный круг проблем. Однако есть проблемы, с которыми периодически сталкивается любой директор, предприниматель или менеджер высшего звена, например: зачисленный в штат претендент через пару месяцев работы на должности теряет служебное рвение и сводит свою работу к минимальному набору операций; через год-другой совместной работы перспективные группы сотрудников впадают в конфликт и распадаются; производительность труда рабочих групп с течением времени склоняется к снижению; перспективные компании распадаются из-за раскола в группе учредителей; потребность в расширении штатов становится настоящим испытанием для целостности фирмы. Даже в процессе оптимальной деятельности, у руководителей любого уровня периодически возникают вопросы: насколько эффективно работает мой персонал, что могло бы улучшить работу моих подчиненных, что мешает работникам достигать лучших результатов деятельности.

Психологическая поддержка позволяет руководителю: получить более точное и детальное представление о происходящих в организации процессах и явлениях; осознать источники и природу возникновения этих явлений и процессов, получить возможность отказаться от бесполезной борьбы с их последствиями и обернуть их на пользу, поставить на службу целям организации; высвободить достаточное количество времени и сил для занятий более полезных и приятных, чем решение хронических проблем; повысить свою личную эффективность и комфортность служебной деятельности.

Целью данной работы является анализ системы психологической поддержки менеджеров в Московском банке Сбербанка России и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи дипломной работы:

1. проанализировать литературные источники по теме дипломного исследования;
2. описать сущность и структуру психологической поддержки в организации;
3. выявить особенности психологической поддержки менеджеров в системе психологической поддержки персонала;
4. исследовать формы и методы психологической поддержки менеджеров;
5. проанализировать систему поддержки менеджеров организации;
6. проанализировать основные характеристики деятельности организации;
7. разработать рекомендаций по усовершенствованию системы психологической поддержки менеджеров.

Объектом исследования дипломной работы является Московский банк Сбербанка России.

Предметом исследования является процесс психологической поддержки менеджеров организации.

В качестве инструментария применялись методы анализа научной и информационной базы, синтеза полученных данных в теоретические выводы и практические рекомендации. Кроме того использовались методы анкетирования и тестирования сотрудников. Для обработки результатов использовались методы статистического анализа.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней теоретические положения и выводы создают реальные предпосылки для психологического сопровождения деятельности, профессионального и личностного роста работников управленческого звена банка. Она содержит рекомендации по совершенствованию психологической поддержки менеджеров Московского банка Сбербанка России, которые в настоящее время находятся на согласовании у руководства банка.

Структура работы определена задачами и логикой исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованной литературы.

# 1. Психологическая поддержка менеджеров в системе психологической поддержки организации

# 1.1. Понятие системы психологической поддержки в организации и подходы к ее реализации

Под психологической поддержкой понимается совокупность меро­приятий, направленных на формирование и поддержание в коллективе организации психологического климата, благоприятствующего эффек­тивному функционированию кадрового направления деятельности. Ее прикладными задачами выступают [1; с.263]:

* обеспечение всем категориям сотрудников комфортной психоло­гической среды для исполнения должностных функций, в первую очередь - зашита от стрессов;
* идеологическое воспитание коллектива, нацеленное на формирование и поддержание отношений корпоративного и командно­го духа;
* предотвращение или оперативная ликвидация различных конфликтов.

Выделяют три основных типа конфликтов:

* трудовые конфликты между наемными работниками и администрацией, в основе которых обычно лежат противоречия, связанные с условиями найма и труда;
* производственные конфликты между руководителями различных уровней иподразделений, основанием для которых чаще всего становятся противоречия, связанные с неурегулированным разгра­ничением функций, полномочий и ответственности;
* межличностные конфликты между членами коллектива, в основе ко­торых лежат противоречивые интересы личного характера.

Условия высококонкурентной среды, в которой работает сегодня большинство хозяйствующих субъектов, предъявляют дополнительные требования к состоянию психологического климата в трудовом коллективе организации в целом и внутри каждого из ее структурных подразделений связано с высокой вероятностью нервных перегрузок (стрессов) у специалистов, особенно наиболее ценных для работодателя кадров - руководителей и экспертов. При отсутствии надлежащей психологической поддержки указанный выше фактор негативно влияет на эффективность системы управления персоналом. В частности, возрастает вероятность:

* прямых финансовых и иных потерь из-за практически неизбежных ошибок рабочих, специалистов и менеджеров, работающих в условиях стресса;
* снижения качества человеческого капитала в результате перехода высококвалифицированных сотрудников в организации с более комфортными с психологической точки зрения условиями труда;
* трудовых, производственных и межличностных конфликтов, ос­новной причиной которых являются нервные перегрузки их по­тенциальных участников;
* потерь по вине сотрудников, нелояльность которых работодате­лю определилась психологическим дискомфортом.

С учетом данных угроз, организация психологической поддержки персонала не должна рассматриваться администрацией как одна из форм благотворительности. Зарубежный опыт убедительно свидетельствует, что затраты на психологическую поддержку являются вполне окупаемыми, чаще - рентабельными. Работодателю значи­тельно дешевле обходится создание психологически комфортных условий для продуктивной деятельности имеющихся сотрудников, неже­ли компенсация возможных потерь и дополнительных расходов на обучение и переподготовку вновь приходящих кадров.

В отечественных условиях полномасштабное использование зарубежного опыта психологической поддержки персонала затруднено по следующим причинам:

* недостаток в большинстве регионов консалтинговых центров, специализирующихся в области психологии трудовых отношении,
* ограниченные финансовые возможности большинства отечественных работодателей;
* непонимание собственниками и руководством многих организаций необходимости соответствующих затрат.

В обеспечении психологической поддержки принимают участие нескольких управленческих инстанций. Функции методического руководства, корпоративного контроля и непосредственного участия коррекции психологического климата должны выполнять профессио­налы в лице дипломированных психологов. Наконец, в мониторинге со­стояния психологического климата может принимать участие служба безопасности.Используя собственные источники и методы сбора ин­формации, она способна оказать психологу и руководителям подразде­лений эффективную помощь.

При организации психологической поддержки персонала необходи­мо учитывать следующие методические требования:

* индивидуальный характер применения конкретных методов под­держки с учетом особенностей персонала конкретной организа­ции и ее финансовых возможностей;
* приоритет методов профилактического характера;
* использование административных методов коррекции психоло­гического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях.

Для оценки эффективности психологической поддержки используются следующие критерии:

* динамика показателя текучести кадров в части инициативных увольнений;
* динамика показателя числа трудовых конфликтов;
* динамика числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение;
* динамика статистических данных, отражающих степень удовле­творенности сотрудников психологическим климатом в их кол­лективах;
* результаты независимого аудита состояния психологического климата.

Одним из необходимых элементов кадровой стратегии выступает выбор приоритетного для конкретного работодателя подхода к организации психологической поддержки персонала [1; с.265].

**Первый вариант** предполагает ориентацию на использование штатного психолога (в крупных организациях - группы психологов), работающего в службе персонала и выполняющего все функции, свя­занные с организацией рассматриваемого направления кадровой ра­боты.

Данный вариант обладает очевидными преимуществами:

Во-первых,наличие в штате постоянного специалиста - психоло­га - обеспечивает большую степень оперативности психологической поддержки. В частности, реализуется требование, связанное с приорите­том профилактических методов воздействия на психологический кли­мат, которые являются более эффективными, нежели методы по выводу сотрудников из уже наступившего состояния стресса или ликвидации уже развивающегося конфликта. Штатный психолог способен обеспе­чить непрерывный мониторинг состояния психологического климата, немедленно реагируя на любые угрозы его ухудшения.

Во-вторых, психолог как сотрудник собственной службы персонала будет пользоваться у других сотрудников организации большим довери­ем, чем специалист, приглашенный со стороны. Это позволит ему полу­чить не только оперативные, но и более достоверные сведения о факти­ческом состоянии психологического климата в трудовых коллективах, следовательно, принимать более эффективные решения по его коррек­ции. В частности, наряду с традиционными методами мониторинга (ан­кетирование, тестирование, собеседование), он может делать соответст­вующие выводы на основании постоянного неформального общения со своими коллегами из других подразделений.

В-третьих, уменьшается вероятность утечки конфиденциальной информации по кадровому направлению деятельности, которая может существенно повредить работодателю.

В-четвертых, больший уровень персонифицированной ответственности за результаты психологической поддержки.

К недостаткам варианта относятся:

* угроза влияния на выводы и рекомендации штатного психолога субъективных факторов, вытекающих из его личных отношений с сотрудниками и руководителями структурных подразделений;
* зависимость организации-работодателя от предложения квалифицированных психологов на соответствующем региональном рынке труда;
* невозможность обеспечит полную загрузку психолога в небольших организациях.

Рассматриваемый вариант целесообразно использовать любой организации-работодателю, с численностью персонала более 100-120 человек, работающей в регионе с развитой инфраструктурой рынка труда. Кроме того, при наличии финансовых возможностей данный вариант целесообразно дополнять регулярным привлечением специализированной консалтинговой фирмы для проведения независимого аудита состояния психологического климата.

Второй вариант предполагает ориентацию на услуги чатнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга. Сегодня такие центры функционируют в большинстве крупных городов России и предлагают клиентам широкий ассортимент профильных услуг - от комплексного аудита состояния психологического климата до адресной психологической помощи сотрудникам и коллективам подразделений.

Преимуществом рассматриваемого варианта является в среднем более высокий уровень квалификации психологов, работающих в известных консалтинговых и рекрутинговых центрах крупных городов России, в сочетании с отсутствием у них личной заинтересованности в сокрытии тех или иных факторов.

Вместе с тем вариант имеет ряд недостатков:

* невозможность обеспечения непрерывной психологической поддержки, включающей в себя комплекс профилактических мероприятий;
* высокая стоимость соответствующих услуг, особенно при необходимости выезда специалистов к иногороднему заказчику;
* не всегда достаточная квалификация психологов переферийных центров;
* меньший уровень доверия к сторонним для организации консультантам.

С учетом указанных недостатков ориентацию на сторонних психологов в качестве приоритетного варианта целесообразно использовать двум типам организаций:

* небольшим организациям-работодателям с численностью персонала до 100 человек;
* высокорентабельным организациям, расположенным в небольших городах России , при невозможности привлечь в постоянный штат квалифицированного психолога.

В остальных случаях, как ранее уже отмечалось, более целесообразно привлекать специалистов наиболее авторитетных центров для регулярного (раз в один-два года) независимого аудита.

Взаимодействие с такими центрами работодателям целесообразно строить на основе отношений стратегического партнерства, что обеспечивает большую оперативность и лучшее качество результатов аудита.

**Третий вариант** предполагает ориентацию на обеспечение психоло­гической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходи­мым элементом их индивидуальных социальных пакетов становятся оп­лачиваемые работодателем регулярные услуги стороннего психолога.

Единственным преимуществом данного варианта является наи­меньший уровень затрат по рассматриваемому направлению кадровой работы.

Очевидными недостатками отсутствия психологической поддержки для большинства сотрудников выступают:

* практическая невозможность реализации требования формиро­вания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
* угроза разнообразных проявлений нелояльного поведения со­трудников в результате состоявшихся конфликтов в трудовых коллективах;
* высокая вероятность систематических потерь от индивидуаль­ных ошибок сотрудников, работающих в условиях постоянного стресса.

С учетом указанных недостатков данный вариант целесообразно ис­пользовать только в низкорентабельных организациях.

**1.2. Система психологической поддержки менеджеров организации, ее сущность и задачи**

Управленческий труд, хотя непосредственно и не выступает созидателем материальных благ, является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

1) носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

2) участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

3) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;

4) его результатом являются управленческие решения;

5) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

6) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать.

С ухудшением экономической ситуации в стране необходимость психологической поддержки менеджеров особенно возросла. Такая потребность возникает в связи с напряженной ситуацией в бизнесе и желанием оперативно и безболезненно выйти из нее. Очевидно, что у каждого руководителя существует свой способ психологической разрядки, однако в ряде случаев без помощи профессионала не обойтись. Он сможет не только подсказать способы борьбы со стрессом, но и четко определить его источник.

Психологическая поддержка менеджеров - система психологических способов и методов, способствующих оптимизации их психологического состояния и как следствие полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих трудовой, профессиональной деятельности.

Основными направлениями психологической поддержки менеджеров :

* психологическая профилактика - содействие полноценному психическому развитию личности, предупреждение возможных личностных и межличностных проблем, социально - психологических конфликтов (профилактика стрессов, профилактика конфликтных ситуаций, профилактика деструкций);
* психологическое консультирование - оказание помощи личности в преодолении кризисных ситуаций и достижении эмоциональной устойчивости (снятие стрессов, разрешений конфликтных ситуаций).

Основные задачи психологической поддержки менеджеров :

* снятие стресса с менеджеров, снижение уровня заболеваний, связанных со стрессом менеджеров.
* сокращение текучести управленческих кадров;
* профилактика деструкции.

 Профессиональные деструкции – это постепенно накопившиеся изменения сложившейся структуры деятельности личности, негативно сказывающиеся на продуктивности труда, взаимодействии с другими участниками этого процесса, а так же на развитии самой личности.

 Кратко охарактеризуем основные профессиональные деформации менеджеров:

 1. *Авторитарность* проявляется в жесткой централизации управленческого процесса, единоличном осуществлении руководства, использовании преимущественно распоряжений, рекомендаций, указаний. Авторитарные менеджеры тяготеют к различным наказаниям, нетерпимы к критике. Авторитарность обнаруживается в снижении рефлексии — самоанализа и самоконтроля менеджера, проявлении высокомерия и черт деспотизма.

 2. *Демонстративность* — качество личности, проявляющееся в эмоционально окрашенном поведении, желании нравиться, стремлении быть на виду, проявить себя. Эта тенденция реализуется в оригинальном поведении, демонстрации своего превосходства, нарочитых преувеличениях, расцвечивании своих переживаний, в позах, поступках, рассчитанных на внешний эффект. Эмоции ярки, выразительны в проявлениях, но неустойчивы и неглубоки. Известная демонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако когда она начинает определять стиль поведения, то снижает качество управленческой деятельности, становясь средством самоутверждения менеджера.

 3. *Профессиональный* догматизм возникает вследствие частого повтора одних и тех же ситуаций, типовых профессиональных задач. У менеджера исподволь формируется склонность к упрощению проблем, применению уже известных приемов без учета всей сложности управленческой ситуации. Профессиональный догматизм проявляется также в игнорировании управленческих теорий, пренебрежительном отношении к науке, инновациям, в самоуверенности и завышенной самооценке. Догматизм развивается с ростом стажа работы в одной и той же должности, снижением уровня общего интеллекта, а также обусловливается особенностями характера.

 4. *Доминантность* обусловлена выполнением менеджером властных функций. Ему даны большие права: требовать, наказывать, оценивать, контролировать. Развитие этой деформации определяется также индивидуально-типологическими особенностями личности. В большей мере доминантность проявляется у холериков и флегматиков. Она может развиться на основе акцентуации характера. Но в любом случае работа менеджера создает благоприятные условия для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных.

 5. *Профессиональная индифферентность* характеризуется эмоциональной сухостью, игнорированием индивидуальных особенностей работников. Профессиональное взаимодействие с ними строится без учета их личностных особенностей. Профессиональное равнодушие развивается на основе обобщения личного отрицательного опыта менеджера. Эта деформация характерна для черствых, закрытых людей со слабо выраженной эмпатией, испытывающих трудности в общении. Индифферентность развивается с годами как следствие эмоциональной усталости и отрицательного индивидуального опыта взаимодействия с подчиненными и коллегами.

 6. *Консерватизм* проявляется в предубеждении против нововведений, приверженности устоявшимся технологиям, настороженном отношении к творческим работникам. Развитию консерватизма способствует то обстоятельство, что менеджер регулярно репродуцирует одни и те же хорошо зарекомендовавшие себя формы и методы управления. Стереотипные приемы воздействия постепенно превращаются в штампы, экономят интеллектуальные силы менеджера, не вызывают дополнительных эмоциональных переживаний. По мере профессионализации эти штампы в управленческой работе становятся тормозом развития организации, предприятия или учреждения.

 Обращенность в прошлое при недостаточно критичном к нему отношении формирует у менеджеров предубеждение против инноваций. Сказываются также возрастные изменения личности. С годами растет потребность в стабильности, приверженность устоявшимся и отработанным формам и методам управления.

 7. *Профессиональная агрессия* проявляется в отсутствии стремления учитывать чувства, права и интересы подчиненных, приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения. Конечно, в деятельности менеджера неизбежно принуждение. Агрессивность проявляется также в иронии, насмешках и навешивании ярлыков: «тупица», «бездельник», «хам», «кретин» и т.п. Агрессивность как профессиональная деформация обнаруживается у менеджеров с ростом стажа работы, когда усиливаются стереотипы мышления, уменьшаются самокритичность и способность конструктивно решать конфликтные ситуации.

 8. *Ролевой экспансионизм* проявляется в тотальной погруженности в профессию, фиксации на собственных проблемах и трудностях, в неспособности и нежелании понять другого человека, в преобладании обвинительных и назидательных высказываний, безапелляционных суждений. Эта деформация обнаруживается в жестком ролевом поведении за пределами организации, предприятия, в преувеличении собственной роли и значения. Ролевой экспансионизм характерен почти для всех менеджеров, проработавших руководителями более Шлет.

 9. *Социальное лицемерие* менеджера обусловлено необходимостью оправдывать высокие нравственные ожидания подчиненных и коллег, пропагандировать моральные принципы и нормы поведения. Социальная желательность с годами превращается в привычку морализирования, неискренность чувств и отношений. Эта деформация с годами становится нормой социального поведения большинства менеджеров, и дистанция между декларируемыми и реальными жизненными ценностями увеличивается.

 10. *Поведенческий трансфер* (проявление синдрома ролевого трансфера) характеризует формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих подчиненным и вышестоящим руководителям. Поговорка «С кем поведешься — от того и наберешься» справедлива в отношении менеджеров правоохранительных органов: в их поведении, эмоциональных реакциях, речи, интонациях отчетливо проявляются психологические особенности правонарушителей.

Менеджеры вынуждены много внимания уделять нарушителям норм профессионального поведения. Нерадивые работники нередко оказывают сопротивление управленческим воздействиям, порождают трудности, провоцируют негативные эмоциональные реакции. Ненормативное поведение «трудных» работников — агрессивность, враждебность, грубость, эмоциональная неустойчивость — переносится, проецируется на профессиональное поведение менеджера, и он присваивает отдельные проявления отклоняющегося поведения.

 11. *Сверхконтроль* проявляется в чрезмерном сдерживании своих чувств, ориентации на инструкции, уход от ответственности, подозрительной осмотрительности, скрупулезном контроле деятельности подчиненных.

 Обобщенные характеристики профессиональных деформаций приведены в Приложении 2.

Можно выделить следующие негативные последствия профессиональной деструкции менеджеров:

* замедление профессионального развития;
* низкая профессиональная мобильность, неумение приспособиться к новым условиям труда и дезадаптация;
* ослабление ранее имевшихся профессиональных данных, профессиональных способностей, профессионального мышления;
* искаженное профессиональное развитие, появление ранее отсутствовавших негативных качеств, отклонений от социальных и индивидуальных норм профессионального развития, меняющих профиль личности;
* появление деформаций личности (например, эмоционального истощения и выгорания);
* прекращение профессионального развития из-за профессиональных заболеваний или потери трудоспособности.

Таким образом, профессиональная деятельность способствует образованию деформаций — качеств, деструктивно влияющих на труд и профессиональное поведение. Профессиональная деформация личности неизбежна, но одних она приводит к потере квалификации, других — к равнодушию, третьих — к беспочвенному завышению самооценки и агрессивности, большинство же — к поиску средств профессиональной реабилитации.

Каковы возможные пути профессиональной реабилитации? Назовем основные из них:

* повышение социально-психологической компетентности и аутокомпетентности;
* диагностика профессиональных деформаций и разработка индивидуальных стратегий их преодоления;
* прохождение обучения по программам личностного и профессионального роста;
* рефлексия профессиональной биографии и разработка альтернативных сценариев дальнейшего личностного и профессионального роста;
* профилактика профессиональной дезадаптации начинающего специалиста;
* овладение приемами, способами саморегуляции эмоционально-волевой сферы и самокоррекции профессиональных деформаций;
* повышение квалификации и переход в новую квалификационную категорию или на новую должность.

# 1.3. Формы и методы психологической поддержки менеджеров в организации

При организации психологической поддержки сотрудников профи­лактическим методам уделяется приоритетное внимание. В сравнении с другими методами они имеют наибольшую эффективность, поскольку предотвращают возникновение негативных явлений и процессов, кото­рые даже на ранней стадии развития способны нанести ущерб организа­ции-работодателю. Профилактические методы дифференцируются на две группы, в зависимости от характера решаемых ими задач [1; с.267].

Первая группа объединяет *методы, направленные на профилактику стрессов*(комплекс антистрессовых мероприятий). Стресс, как недопус­тимая нагрузка на нервную систему человека, не только определяет со­стояние психологического дискомфорта, но и при регулярном повторе­нии способствует развитию опаснейших заболеваний (от сердечно-сосу­дистых до онкологических). Учитывая, что большинство рабочих мест руководителей и экспертов относится к числу стрессоопасных, отсутст­вие специальной программы профилактики стрессов может спровоци­ровать ухудшение кадрового потенциала из-за утери наиболее ценных для организации специалистов. Помимо негативного влияния на здоро­вье человека, стрессы способны привести и к другим последствиям. Со­трудник, испытывающий психологический дискомфорт, не способен полноценно выполнять свои служебные обязанности.

В отечественных условиях стресс часто проявляется в форме агрес­сивного поведения в отношении коллег по работе, вызывая межлично­стные конфликты, и, что особенно опасно, клиентов организации. Та­ким образом, эффективная защита персонала от стрессов отвечает как текущим, так и долгосрочным интересам работодателя, причем не толь­ко по кадровому направлению его работы.

Программа антистрессовых мероприятий реализуется по несколь­ким направлениям. Во-первых, она включает чисто профилактические методы, направленные на обучение сотрудников, занимающих соответ­ствующие рабочие места, навыкам аутотренинга. При профессиональ­ной организации обучения сотрудник приобретает способность само­стоятельно снимать избыточное нервное напряжение, а также отсекать направленные в его сторону негативные эмоции. Последнее особенно важно уже не только для менеджеров, но и для рядовых исполнителей, работающих с клиентами, поведение которых не всегда является адек­ватным. Во-вторых, для некоторых профессиональных категорий со­трудников обязательной является регулярная психологическая разгруз­ка, осуществляемая с использованием специальных методов, например психотехнические сеансы. Она не позволяет накапливаться отрицатель­ным эмоциям, вызывающим психологический дискомфорт, и успокаи­вает нервную систему, не позволяя развиваться стрессу.

Вторая группа объединяет *методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов.* Независимо от причины возникновения, рассматриваемые конфликты представляют для современного работода­теля реальную угрозу. Во-первых, регулярно публикуемые результаты со­циологических опросов показывают, что недовольство отношениями с коллегами по работе, отсутствие командного духа, постоянные кон­фликты в коллективе занимают 4-6 место в перечне причин, толкающих работников на инициативное увольнение. При этом чем выше их профес­сиональный статус, тем большее внимание уделяется характеру отношений с коллегами по работе и, конечно, непосредственным руководите­лем. Во-вторых, именно межличностные конфликты часто являются причиной нелояльного поведения сотрудника. Свое недовольство отно­шениями с коллегами и руководством сотрудник подсознательно пере­носит на работодателя и в определенных ситуациях оправдывает этим свою нелояльность.

В отечественных условиях рассматриваемые здесь конфликты осо­бенно опасны. Специфический трудовой менталитет россиян не по­зволяет им разводить в стороны личные и чисто служебные отноше­ния. Поэтому межличностной конфликт легко перерастает в конфликт производственный (конфликт прав или конфликт компетенций), и на­оборот. Трудовой конфликт, в свою очередь, часто имеет под собой личную неприязнь, определяющую, например, применение к подчи­ненному более жестких санкций, чем он заслуживает. Таким образом, межличностной конфликт нельзя считать личным делом конфликтую­щих сторон, выходящим за рамки интересов администрации.

Для профилактики межличностных конфликтов используются раз­нообразные методы, дифференцированные на следующие три группы - психологические, организационно-административные, социально-эко­номические.

К первой группе относятся индивидуальные и групповые собеседования психолога с сотрудниками подразделений, имеющие целью разъяснение типовых причин конфликтов и их негативного влияния на трудовую деятельность и личную жизнь. Во многих организациях уже на стадии отбора кандидатов на трудоустройство проверяется их психологическая совместимость с потенциальным руководителем. В дальнейшем подобная оценка осуществляется в период первичной психологической адаптации сотрудника в отношении других коллег по работе. Наряду с психологом в реализации рассматриваемых здесь методов участвуют руководитель подразделения, наставники молодых специалистов и др.

К организационно-административным методам относится специальное обучение будущих и действующих руководителей, направленное на приобретение ими новых профессиональных компетенции в области управления психологическим климатом и межличностными отношениями. Кроме того, большую роль в профилактике межличностных и производственных конфликтов играют правильное распределение полномочий, система внутренних должностных коммуникаций в подразделении, эффективность мотивационных механизмов, качество внутренней нормативной базы персонального менеджмента.

Наконец, с учетом специфической трудовой ментальности россиян, особую роль играют социально-экономические методы. Они направлены на формирование у сотрудников подразделения командного духа и на укреплении дружеских отношений, основанных на взаимном уважении и личной приязни.

Необходимым условием эффективной психологической поддержки персонала является непрерывный мониторинг состояния психологического климата в трудовых коллективах подразделений, задачами которого являются:

Оценка общего состояния психологического климата и степени удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, руководителем и коллегами;

Выявление межличностных конфликтов еще на стадии их зарождения;

Выявление факторов, негативно влияющих на состояние психологического климата, в том числе причин возникающих конфликтов.

В процессе мониторинга используются две группы методов сбора исходной информации для последующего анализа и оценки. К прямым методам относятся анкетирование, индивидуальные и коллективные собеседования психолога с сотрудниками подразделений, специальные методы тестирования. Их номенклатура, а также порядок применения закреплены в соответствующих внутренних регламентах организации. Косвенные или неформальные методы сбора информации позволяют уточнить и дополнить ранее собранные официальные данные. К ним относятся результаты личного общения психолога с руководителями и иными специалистами в неформальной обстановке, беседы с увольняющимися сотрудниками, а также сведения, полученные службой безопасности из конфиденциальных источников или с использование специальных технических средств.

Основным недостатком прямых методов сбора исходной информации является недостаточная искренность респондентов. Сотрудник, заполняющих путь даже анонимную анкету или беседующий с психологом, будет стремиться, в первую очередь, не вызывать сомнений в лояльности работодателю или непосредственному руководителю. С этой позиции полученные службой безопасности сведения имеют большую достоверность, следовательно, аналитическую ценность. Это во многом оправдывает потенциальную неэтичность технологий их применения.

По результатам мониторинга состояния и динамики психологиче­ского климата психолог регулярно (обычно - ежеквартально) готовит для руководства организации и ее структурных подразделений экс­пертное заключение с приложенными к нему прикладными рекоменда­циями. Указанное заключение содержит два блока данных. Первый из них содержит обобщенные исходные данные статистического ха­рактера. Обычно они представляются в виде двух сводных таблиц, от­ражающих:

* степень удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, непосредственным руководителем и коллегами по работе;
* разделение структурных подразделений организации на три кате­гории по признаку степени благополучия психологического кли­мата: благополучные, с зарождающимися конфликтами, с разви­вающимися конфликтами.

Более важным результатом мониторинга является информация о при­чинах выявленных конфликтов или ухудшения психологического климата в целом.Психологи выделяют следующие три группы причин.

Во-первых, это ошибки разработчиков системы управления персо­налом, заложившие в нее процедуры и механизмы, систематически вы­зывающие трудовые или межличностные конфликты. Так, причиной может стать необеспеченная конфиденциальность инфор­мации о конкретном составе резерва на выдвижение. В результате два кан­дидата на должность начальника отдела могут сформировать среди коллег собственные группы поддержки, что немедленно приведет к критической дестабилизации психологического климата в данном подразделении.

Во-вторых, распространенной причиной выступают негативные лич­ностные качества руководителя подразделения (грубость, неуважение к подчиненным, приверженность принципу «разделяй и властвуй» и т. п.), а также его профессиональная некомпетентность в области психологии трудовых отношений, проявляющаяся в неумении выявить и погасить конфликт еще на стадии его зарождения. Подобная ситуация также явля­ется прямым доказательством неэффективности системы персонального менеджмента в части управления резервом на выдвижение. Так, обычно она возникает при стратегической ориентации на отбор буду­щих руководителей на основании критерия наивысшего профессионализ­ма или личной лояльности вышестоящей инстанции, а не наличия у канди­дата личностных компетенций лидера.

В-третьих, причиной конфликта может стать появление в подразде­лении возмутителей спокойствия в лице сотрудников, в силу различных причин провоцирующих разнообразные конфликты в своем коллективе. Психологи разделяют их на две группы. К первой группе относят людей с врожденной склонностью к интригам и стремлением любым способом удовлетворить личные амбиции, чаще всего карьерные. Они вполне соз­нательно провоцируют в своем коллективе трудовые, производственные и межличностные конфликты, нацеленные на устранение конкурентов в продвижении по карьерной лестнице. Ко второй группе относят людей с несколько деформированной психикой. Они способны психологиче­ски комфортно ощущать себя на рабочем месте лишь в условиях высоко эмоциональной психологической атмосферы. Часто действуя неосоз­нанно, они становятся виновниками систематически возникающих межличностных конфликтов между коллегами, сами обычно в них не участвуя.

К заключению прикладываются конкретные рекомендации по под­держанию текущего (благополучного) состояния или вынужденной коррекции психологического климата. Они выступают в роли основного ре­зультата работы штатного психолога или сторонней консалтинговой фирмы, определяя их практическую полезность для работодателя.

При коррекции психологического климата в соответствии с рас­смотренными ранее рекомендациями могут использоваться различные методы, типовой перечень которых отражен в Приложении 1. Отметим, что ме­тоды психологического характера обычно применяются на ранних стадиях развития выявленного конфликта или при относительно незначительном ухудшении психологического климата и требуют личного участия про­фессионального психолога. Методы административного характера, реа­лизация которых находится в исключительной компетенции админист­рации, применяются как на ранней стадии развития конфликтов, так и после выхода их в стадию кризисного развития.

**1.4 Особенности психологической поддержки сотрудников банка**

С учетом того, что банк – жестко структурированная система, а деятельность в нем помимо оперирования с документами связана с потоками информации, повышенной ответственностью, общением и взаимодействием с людьми, то к работникам банка предъявляются особые требования, касающиеся личностных и профессиональных качеств. Вдвойне большую нагрузку несут руководители, так как от слаженности их работы, от способности взаимодействовать с подчиненными и добиваться поставленных целей зависит эффективность функционирования банка в целом. В связи с этим очевидна высокая значимость психологического фактора в работе персонала банка. Поэтому психологическая компетентность – важная составляющая образа не только современного руководителя, но и специалиста.

Работа в банковской сфере характеризуется высокой стрессогенностью. Среди банковских служащих наблюдаются случаи переутомления, снижения работоспособности по причине усталости и перегрузок. Высокая ответственность, особые требования к слаженности в работе подразделений банков, частые изменения инструкций, "размытость " юридических норм - все эти факторы создают напряженность в деятельности любого российского банка.

Устойчивое и относительно высокое финансовое обеспечение банковских работников не компенсирует негативного влияния хронического стресса на их жизнь и работу. Подавляющее большинство из них жалуется на недомогания стрессогенного характера: головные боли, резкое повышение или понижение кровяного давления, болезненные ощущения в области сердца. Нередки случаи проявления немотивированной раздражительности: люди становятся агрессивными по отношению друг к другу, срываются на крик или мрачно молчат.

Нервное напряжение, усталость и раздражение после работы переносятся в семьи. Недовольство, придирки супругов друг к другу по мелочам, эмоциональное охлаждение и отчуждение в отношениях - это симптомы не столько кризиса современной семьи, сколько попадания людей в зону стресса, разрушающего их психику. Часто бывает достаточно успокоиться, отдохнуть, отвлечься от работы, привести свои нервы в порядок, и отношения в семье улучшаются, становятся сбалансированными и гармоничными.

Итак, работа банковских служащих, с одной стороны, дает им определенный статус, уверенность в себе и материальное благополучие, а с другой - изматывает, истощает, заставляет жить и работать в условиях хронического разрушающего стресса, что негативно сказывается и на здоровье, и на эффективности работы, и на семейных отношениях.

К сожалению, несмотря на престижный европейский антураж банковской сферы, ведущими остаются сугубо российские способы снятия напряжения. Мужчины прибегают к привычным средствам - развлечениям, алкоголю. А женщины для достижения внутреннего комфорта посещают магазины, салоны, занимаются домашними делами. Но в целом проблема повышенной психологической напряженности в банковской сфере не решается.

Успешное развитие психологического оснащения банковской сферы, кроме названных причин, зависит еще и от взаимоотношений руководителей банков и самих практических психологов. Необходимо, чтобы руководители банков проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе банка. В свою очередь, важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективные деловые взаимоотношения.

**Методические особенности и требования к организации психологической поддержки в банковской сфере**:

* высокострессовый характер труда по большинству рабочих мест, определяющий высокую степень вероятности возникновения психологического дискомфорта сотрудников и как следствие – развитие конфликтных ситуаций;
* более высокий уровень квалификации и общего интеллекта у значительной части банковского персонала, затрудняющий использование традиционных методов психологической поддержки;
* необходимость учёта особой потенциальной опасности конфликтов между сотрудником и администрацией с позиции обеспечения безопасности банка (прежде всего – информационной).

 Стратегической целью психологической поддержки является формирование и поддержание в коллективе банка психологического климата, объективно благоприятствующего наиболее эффективному функционированию кадрового направления деятельности. Более конкретно ее прикладные задачи формулируются следующим образом:

* обеспечение всем категориям сотрудников банка наиболее комфортной психологической среды для исполнения должностных функций;
* предотвращение или оперативная ликвидация трудовых(между сотрудниками и администрацией) и личностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений или руководителями различных подразделений) конфликтов;
* идеологическая обработка коллектива, нацеленная на формирование и поддержание корпоративного духа.
* при формировании и последующей эксплуатации подсистемы необходимо учитывать следующие методические требования:
* индивидуальный характер разработки конкретных прикладных методов поддержки с учетом особенностей персонала конкретного банка и его финансовых возможностей по их практической реализации;
* постоянный контроль над промежуточными результатами эксплуатации подсистемы с оперативной корректировкой ее при выявлении любых отклонений от штатного режима;
* использование чисто административных управленческих решений лишь в случае окончательного подтверждения неэффективности иных методов воздействия;
* ориентация на вынужденное привлечение сторонних экспертов и консультантов лишь на первых этапах формирования и эксплуатации подсистемы с обязательной подготовкой за это время собственных кадров соответствующей специализации.

Эксплуатация подсистемы осуществляется силами нескольких управленческих инстанций. Основная нагрузка ложится на руководителей структурных подразделений банка*,* которые несут прямую ответственность за все аспекты их деятельности. Это определяет необходимость специального обучения как действующих, так и будущих менеджеров в рамках подсистемы управления резервом на выдвижение. В современном банке к формированию и текущей эксплуатации подсистемы должны привлекаться профессионалы в лице дипломированных психологов*.* Здесь возможно использование одногоиз трех стратегических подходов, которые рекомендуется закреплять в кадровой политике банка.

Первый подход, рекомендуемый для средних и крупных банков, предполагает использование услуг постоянного психолога,состоящего в штате службы персонала.

Второй подход рекомендуется для небольших банков и предполагает отсутствие штатного психолога при регулярном использовании услуг специализированных консалтинговых центров.

Третий подход — комбинированный, в силу своей капиталоемкости доступный лишь высокорентабельным банкам, предполагает сочетание использования услуг штатного психолога и сторонних консалтинговых центров.

Наконец, в эксплуатации подсистемы может принимать участие и служба безопасности*,* которая, используя собственныеисточники информации внутри банка, способна эффективно дополнить представленную психологами характеристику состояния психологического климата.

В отечественной психологической практике распространены определенные методы работы с банковским персоналом. Успешно проходят лекции и семинары, индивидуальные и групповые консультации, проводятся психопрофилактические сеансы, используются психотренинги и деловые игры, нацеленные на формирование практических навыков делового общения и взаимодействий, а также на расширение имеющегося «регистра коммуникативных возможностей». И хотя психодиагностика в нашей стране серьезно развивается уже давно, ее адаптация к специфике банковской жизни требует значительной работы, которая, по сути, разворачивается только сейчас. Все это делает актуальным содержательный анализ используемых психодиагностических технологий и условий их эффективности.

Регулярные анонимные социально-психологические мониторинги среди работников банка проводятся для получения постоянной «обратной связи» об их самочувствии на работе, потребностях, мотивах, интересах, отношении к тем или иным мероприятиям.

Применение разработок отечественной практической психологии в банковской сфере, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных учебных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов будут способствовать повышению эффективности деятельности банковских специалистов.

Поэтому наличие программ психологического сопровождения персонала является одним из критериев эффективности функционирования кадровой службы организации и важнейшим элементом кадровой политики.

**Выводы:**

1. Психологическая поддержка менеджеров - система психологических способов и методов, способствующих оптимизации их психологического состояния и как следствие полного разрешения или снижения актуальности психологических проблем, препятствующих трудовой, профессиональной деятельности.
2. Основные направления психологической поддержки менеджеров:
* психологическая профилактика - содействие полноценному психическому развитию личности, предупреждение возможных личностных и межличностных проблем, социально - психологических конфликтов (профилактика стрессов, профилактика конфликтных ситуаций, профилактика диструкций);
* психологическое консультирование - оказание помощи личности в преодолении кризисных ситуаций и достижении эмоциональной устойчивости (снятие стрессов, разрешений конфликтных ситуаций).
1. Основные задачи психологической поддержки менеджеров:
* снятие стресса с менеджеров, снижение уровня заболеваний, связанных со стрессом менеджеров.
* сокращение текучести управленческих кадров;
* профилактика деструкции.
1. Выделяют три основных подхода к организации психологической поддержки. Первый вариант предполагает ориентацию на использование штатного психолога (в крупных организациях - группы психологов), работающего в службе персонала и выполняющего все функции, свя­занные с организацией рассматриваемого направления кадровой ра­боты. Второй вариант предполагает ориентацию на услуги частнопракти­кующих психологов или специализированных центров психологическо­го консалтинга. Сегодня такие центры функционируют в большинстве крупных городов России и предлагают клиентам широкий ассортимент профильных услуг - от комплексного аудита состояния психологиче­ского климата до адресной психологической помощи сотрудникам и коллективам подразделений. Третий вариант предполагает ориентацию на обеспечение психоло­гической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена. В этом случае необходи­мым элементом их индивидуальных социальных пакетов становятся оп­лачиваемые работодателем регулярные услуги стороннего психолога.
2. При организации психологической поддержки сотрудников профи­лактическим методам уделяется приоритетное внимание. В сравнении с другими методами они имеют наибольшую эффективность, поскольку предотвращают возникновение негативных явлений и процессов, кото­рые даже на ранней стадии развития способны нанести ущерб организа­ции-работодателю.
3. Особенности и требования к организации психологической поддержки в банковской сфере:
* высокострессовый характер труда по большинству рабочих мест, определяющий высокую степень вероятности возникновения психологического дискомфорта сотрудников и как следствие – развитие конфликтных ситуаций;
* более высокий уровень квалификации и общего интеллекта у значительной части банковского персонала, затрудняющий использование традиционных методов психологической поддержки;
* необходимость учёта особой потенциальной опасности конфликтов между сотрудником и администрацией с позиции обеспечения безопасности банка (прежде всего – информационной).