

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

Наукові праці МАУП, 2013, вип. 2(37), с. 145–150

*Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість можуть розглядатися як один з істотних показників ефективної діяльності керівника колективу, як сила його позитивного впливу на підлеглих.*

Саме діяльність керівника, спрямовану на формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу, можна розглядати як регулятивну діяльність, якщо порівнювати її з діяльністю підлеглих. Гарні результати роботи своїх підлеглих керівник може отримати тільки в тому випадку, якщо вони мають знання, вміння, бажання та можливість працювати, позитивний настрій. Це необхідно для того, щоб їхні спільні зусилля були ефективними.

Практика свідчить, що працівник, який виконує свою роботу вперше, як правило, робить це сумлінно, аби позитивно себе зарекомендувати. Однак з часом інтерес до роботи зникає внаслідок багатьох причин: надмірне втручання в роботу з боку керівника, відсутність соціально-психологічної підтримки, нестача необхідної інформації для виконання службових обов'язків, незнання працівником результату своєї діяльності, неефективні рішення, що приймаються керівником у вирішенні службових проблем працівника, несправедлива оцінка результатів роботи керівником та колегами [1]. Стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємств багато в чому залежить від умінь керівника застосовувати адекватні важелі впливу на підлеглих і регулювати його, а також від самих підлеглих, їх особистісних характеристик, таких як рівень розвитку синдрому “про-

фесійного вигорання”, емоційного інтелекту, асертивності, а також однакового розуміння та прийняття організаційних норм і цінностей, згуртованості в діях, уміння працювати в команді, уміння спілкуватися та ін. Ю. А. Шерковін підкреслював: “У феномені соціально-психологічного клімату реалізуються емоційні відносини, що склалися в колективі, доповнені емоційно забарвленими взаємними оцінками особистісних властивостей членів колективу, характером професійних і особистісних контактів, які сукупно впливають на емоційну сферу психіки людини, спонукаючи підйом до активної дії або, навпаки, знижують процеси життєдіяльності людини” [2].

Оцінка й аналіз соціально-психологічного клімату, його формування адекватними методами пізнання та перетворення є важливим аспектом управління трудовим колективом, оскільки в колективах зі сприятливим кліматом знижується плінність кадрів, рівень конфліктності їх членів, підвищується продуктивність праці. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із важливих напрямів його удосконалення, які пов'язані з налагодженням міжособистісних стосунків співробітників, розвитком духовного, творчого потенціалу кожного члена колективу як унікальної і неповторної особистості, і сприяє розвитку колективу в цілому.

Процес такого розвитку супроводжується різноманітністю дещо суперечливих за своїм характером соціально-психологічних механізмів і наслідків. Це пов'язано зі зростанням складності, темпів і ритмів посадових обов'язків, а відповідно і соціально-психічної напруженості праці і всієї багатогранної життєдіяльності працівника. Також він може бути недостатньо підготовленим психологічно до постійно зростаючого рівня вимог соціально-психологічної культури міжособистісних стосунків [3].

Велику роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє культура емоційного ставлення людини до людини. У складному світі емоційної взаємодії людей виникає чимало протиріч, що супроводжуються не тільки ефектом співчуття, співучасті та взаєморозуміння, а й психологічними бар'єрами упередженості, неприйняття один одного та відчуження. Природно, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання цих бар'єрів психічної напруженості і супроводжує напруженість негативних емоцій, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми. Актуальність цього завдання визначається вагомістю того потенціалу прихованої творчої енергії особистості, який гальмується психологічними бар'єрами.

Основний напрям сучасних зусиль науковців та менеджерів на підприємствах пов'язаний із пошуком резервів активізації працівника, підвищенням ступеня його залучення до діяльності, яке досягається шляхом подолання різноманітних психологічних бар'єрів як предметної, так і комунікативної діяльності особистості чи колективу. На сьогодні основним соціально-психологічним інструментом такого залучення на практиці стають активні методи навчання, які спрямовані на вдосконалення структури та змісту соціально-психологічного клімату, зняття зайвої психічної напруги персоналу.

У зв'язку з цим особливого значення набувають питання побудови такої програми навчання, що запобігає розвитку психічної напруженості і формує сприятливий со-

ціально-психологічний клімат у колективі. Така програма, з одного боку, має забезпечити ефективну підготовку членів колективу, а з другого — проводити програмне навчання в максимально короткий термін з урахуванням зон найближчого розвитку кожного працівника, що розкривають потенційні можливості учасників, у межах яких вони можуть сприймати допомогу ведучого. Ефективність допомоги та засвоєння матеріалу залежить від широти зони найближчого розвитку.

У цьому випадку процес навчання спрямовується на розвиток здібностей до рівня специфічних умінь, знань або установок [4]. За допомогою програми навчання актуалізуються механізми соціально-психологічної регуляції колективу, які впливають на соціально-психологічні процеси і, безумовно, формують поведінку і відповідне ставлення між членами колективу. Процедура такої програми має бути спланована таким чином, щоб усі її учасники могли відчувати себе суб'єктами діяльності.

Програма передбачає можливість кожного учаснику навчання спробувати поступово застосувати здобуті нові знання на практиці та вводити нові знання у свій обіг наявних активних зразків поведінки, оскільки в умовах складних міжіндивідуальних вимог відповідних груп осіб неможливо одночасно змінити багато важливих характеристик поведінки. Отже, стає важливим вибір різноманітних завдань, особливо тих, що посідають центральне місце. Якщо ці завдання визначені правильно, то створюються сприятливі умови для більш швидкого та позитивного їх вирішення.

Механізм оволодіння, привласнення працівником накопичених знань, який забезпечує заключну та найважливішу стадію зміни поведінки, працює завдяки існуванню зони найближчого розвитку, тобто такої сфери, де більш вправний веде за собою розвиток менш умілого до тієї точки, після якої необхідність у його допомозі відпадає. Перехід від оволодіння знаннями до засвоєння цих знань здійснюється саме в рамках зони найближчого розвитку в процесі спільної діяльності ведучого й учасників.

Ведучий і учасники виявляються втягненими в багатовимірний простір, що складається з трьох взаємозв'язаних просторів: особистості ведучого, спільної діяльності з досягнення змін і спілкування, опосередкованих процесом програми [5].

Перед упровадженням програми навчання необхідно оцінити потребу організації у цьому заході. Необхідно провести аналіз існуючого та бажаного станів соціально-психологічного клімату у колективі, визначити причини проблем, що стоять перед колективом, спробувати знайти шляхи подолання й удосконалення стану в колективі, визначити резерви організації.

Особливістю програми навчання є уточнення уявлень про те, яких змін у колективі необхідно досягти, що необхідно запровадити, щоб сформувавши позитивний соціально-психологічний клімат і бути успішним працівником у такому колективі. Для цього програма навчання зосереджується на забезпеченні набуття необхідних знань, умінь і навичок, спрямованих на формування сприятливого клімату, здійснення оперативного контролю якості засвоєного навчального матеріалу, діагностику проблемних зон навчання, моніторингу переносу засвоєних знань, умінь і навичок у безпосередню діяльність працівників.

На відміну від інших навчальних форм, ведучий здійснює навчання в процесі спільної, організованої діяльності. Він так організовує навчальний процес, що учасники самі набувають необхідного досвіду, самостійно усвідомлюють цілі та завдання, намагаються прийняти навчальні цілі як власні, кожен учасник програми має змогу пережити, усвідомити й побачити ефективність та неефективність своєї поведінки.

З цієї причини ведучий програми навчання не дає своїх рекомендацій, коментарів і не оцінює правильність поведінки при виконанні окремих вправ. Навчальна програма складається зі спеціально розроблених і зв'язаних між собою міні-лекцій, рольових ігор, проблемних дискусій, тренувальних вправ тощо, які запропоновані в порядку зростання складності. Одним із важливих

завдань програми є навчання учасників спостерігати та коригувати свій вплив і ставлення до себе, до інших учасників, а також до ситуації у цілому. Усе це сприяє поліпшенню соціально-психологічної компетентності, накопиченню емоційного капіталу працівників підприємств.

Процеси та явища, що складаються при виконанні вправ, сприятимуть досягненню мети і при впровадженні програми можуть бути більш результативними, якщо ведучий зможе створити емоційно-активну, ненапружену атмосферу в групі. Одним із засобів створення такої атмосфери може бути вивільнення від формальних відносин по вертикалі.

Реалізація програми навчання складається з чотирьох етапів. Першим є етап попередньої підготовки. Він містить такі завдання: знайомство з керівником колективу, отримання загального уявлення про специфіку роботи, що виконується співробітниками, умови праці, рівень її організації; про характер взаємин між працівниками в процесі трудової діяльності, розробка програми дослідження та вибір об'єкта дослідження, визначення теми і мети як образу майбутнього результату; обговорення програми дослідження з членами колективу організації, визначення складу групи; визначення ресурсів; попередня діагностика членів колективу; формування проблеми, яку необхідно вирішити, завдання, а також робочої гіпотези; вибір методів пізнання і перетворення; складання плану, визначення блоків програми та занять на кожний блок; складання сценарного плану, написання короткого сценарію з зазначенням мети кожного заняття, всіх необхідних матеріалів.

При складанні програми навчання з формування сприятливого соціально-психологічного клімату необхідно попередньо проаналізувати:

- Специфіку діяльності колективу, яка полягає у розробці системи навчання. Необхідно системно розглянути складові соціально-психологічного клімату, що дозволяє узагальнити досвід найуспішніших колективів. На основі цього досвіду будуються цілі та завдання, а також формуються пріоритети членів колективу у навчанні.

На думку Е. С. Яхонтового [6], спільність бачення у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату має безліч переваг: потребує менше ресурсів для досягнення цілей, які стоять перед організацією; дає можливість заздалегідь передбачити розвиток ситуації і прогнозувати поведінку персоналу, завдяки чому збільшується його мотивація; зміцнюється зв'язок з колективом, організацією; удосконалюється компетентність співробітників і злагодженість у виконанні відповідальних завдань.

- Рівень розвитку синдрому “професійного вигорання” у працівників, що дає можливість виявити: наявність або відсутність відповідальності за результати своїх дій; інформаційне перевантаження мозку в поєднанні з дефіцитом часу на засвоєння та переробку відомостей, що безперервно надходять; невизначеність виробничих ситуацій; необхідність швидкого прийняття рішень та їх реалізації при дефіциті інформації; повсякденну рутину, що виражається в стандартності, соціальній оцінці — необхідності бути об'єктом спостереження й оцінювання як з боку колег, так і з боку адміністрації.

- Копінг-поведінку співробітників, що дає можливість визначити готовність членів колективу розв'язувати проблеми. Під цим видом поведінки розуміється здатність особистості пристосовуватись до обставин, певне вміння використовувати ресурси для подолання стресу.

- Характеристики соціально-психологічного клімату (інформованість, відповідальність, колективізм, організованість, відкритість, контактність, згуртованість).

По завершенні виконання всіх пунктів першого етапу попередньої підготовки складається зведений документ, який називається загальною характеристикою програми навчання. Цей документ має свою структуру, де відображаються такі пункти: завдання, гіпотези, цільова аудиторія, графік проведення занять, методи навчання, що застосовуватимуться, навчальні матеріали, керівник.

Другий етап передбачає безпосередню реалізацію змісту програми навчання (див. табл.). Кожен день програми навчання вклю-

чає три блоки: вступний, основний і завершальний. У перший день реалізації програми вступний блок передбачає знайомство й узгодження організаційних моментів. Надалі цей блок передбачає озвучування учасниками програми своїх переживань, побоювань і очікувань від реалізації наступного дня, висловлювання своїх пропозицій і думок.

Другий блок — основний — націлений на актуалізацію проблеми, оцінку рівня інформованості про проблему, пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації, розвиток практичних навичок. Завершальний блок сконцентрований на рефлексії робочого дня та завершенні роботи.

На етапі підбиття підсумків тренер-керівник складає звіт про виконання програми навчання, у якому проводить аналіз групової роботи і критичних ланок колективу. У випадку, коли ведучий був запрошений, він пише рекомендації керівництву з управління цим колективом.

Етап моніторингу передбачає проведення за спеціально розробленим алгоритмом процедури діагностики та аналізу стану соціально-психологічного клімату. Після чого можна визначити необхідність подальшого розвитку програми навчання персоналу.

Запропонована методика моніторингу стану соціально-психологічного клімату за допомогою діагностики стану персоналу та колективу підприємства дає змогу керівникові швидше реагувати на соціально-психологічні зміни на основі оцінки емоційного стану кожного співробітника і колективу в цілому, а також погодженості думок персоналу. Процедура моніторингу соціально-психологічного клімату колективу передбачає такі етапи: визначення мети моніторингу, визначення типу моніторингу, визначення методів моніторингу, збирання й обробка інформації, підбиття підсумків моніторингу та визначення необхідності впровадження програми навчання.

Другий етап “Визначення типу моніторингу соціально-психологічного клімату” дає можливість проводити як локальний, так і фронтальний моніторинг залежно від забезпеченості ресурсами.

### Зміст програми навчання

Тривалість	Змістовні блоки	Методи, форми, технології, вправи	Примітки
День перший			
1. Роль соціально-психологічного клімату в організації, його сутність і зміст			
Вступний блок			
3 хвилини	Організаційні моменти		
1 хвилина	Представлення тренера		
10 хвилин	Обговорення мети і завдань тренінгу, режиму роботи групи	Групова дискусія	
10 хвилин	Знайомство з учасниками		
20 хвилин	Обговорення сподівань і побоювань учасників	Групова дискусія	Мета: робота зі страхами
10 хвилин	Обговорення правил роботи в групі	Групова дискусія	Мета: стандартизування та вироблення єдиного переліку правил для учасників групи
15 хвилин	Знайомство учасників між собою	Вправа “Знайомство різними засобами”	Мета: розслаблення учасників групи
30 хвилин	Представлення свого співрозмовника	Вправа. Робота в парах	Мета: вправа допомагає ближче познайомитися з учасниками групи
10 хвилин	Подолання зайвої напруги і об’єднання групи	Вправа “Молекули”. Учасники групи “Атоми” вільно пересуваються кімнатою під музику. За сигналом ведучого вони об’єднуються по двоє, потім по троє і т. ін. Наприкінці об’єднується вся група	Мета: знизити рівень напруги в групі, створити дружню атмосферу
Перерва			

На третьому етапі “Визначення методів проведення моніторингу” використовуються дві методики: перша передбачає розрахунок статистичного критерію і дає можливість оцінити однотайність сприйняття ситуації колективом, друга – використання методу “кольорового відображення емоційного стану”.

Збирання й обробка інформації здійснюється за допомогою анкет і щоденника настрою, кількість яких збігається з кількістю респондентів. Обробка інформації здійснюється на персональному комп’ютері з програмним забезпеченням Microsoft Office.

На етапі підбиття підсумків моніторингу та визначення необхідності впровадження програми навчання відбувається визначення відхилень обраними статистичними методами обробки інформації, здійснюється оцінка результатів методами наукового пізнання, визначається емоційний стан персоналу. Вибір і визначення програми навчання персоналу здійснюється за допомогою даних про можливості підприємства на сьогодні.

Отже, варто відмітити, що аналізуючи ефективність навчання, досліднику необхідно враховувати рівень актуального розвитку

та рівень ближчого розвитку окремо взятого працівника.



### Література

1. Блинов А. О., Василевская О. В., Невежин В. П., Смоляков Н. В. Тренинг персонала: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — С. 100.

2. Шорохов Е. В., Зотова О. И., Евсеичев В. И. и др. Социально-психологический климат коллекти-

ва: теория и методы изучения. — М.: Наука, 1979. — С. 41.

3. Парыгин Б. Д. Социальная психология: Учеб. пособие. — СПб.: СПбГУ, 2003. — С. 28–29.

4. Сартан Г. Н., Смирнов А. Ю., Гудимов В. В. и др. Новые технологии управления персоналом. — СПб.: Речь, 2003. — С. 83.

5. Блинов А. О., Василевская О. В., Невежин В. П., Смоляков Н. В. Тренинг персонала: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — 496 с.

6. Яхонтовой Е. С. Эффективные технологии управления персоналом. — СПб.: Питер, 2003. — С. 72.

*Наведено результати аналізу програм навчання щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що враховує етапи навчання.*

*Приведены результаты анализа программ обучения по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, который учитывает этапы обучения.*

*Reported results of the analysis of training programs for the formation of a favorable socio-psychological climate in the team, taking into account the stages of learning.*

Надійшла 12 лютого 2013 р.