

ДІДИК

Андрій Миколайович  
Andrii.M.Didyk@gmail.com

УДК 334.71:[33.02+316.4.063]

МОДЕЛЬ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО  
МІКРОКЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІMODEL OF IMPROVING OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN  
THE TEAM

к.е.н., здобувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

У статті удосконалено модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства, передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів, ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату (особистісних та організаційних), визначення ключових проблем у цій сфері, аналізування альтернатив та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

В статті усовершенствована модель улучшения социально-психологического микроклимата в коллективе, которая направлена на активизацию поливекторного развития предприятия и предусматривает диагностирование имеющегося социально-психологического микроклимата по системе индикаторов, идентификацию факторов формирования неблагоприятного микроклимата (личностных и организационных), определение ключевых проблем в этой сфере, анализ альтернатив и выбор оптимальных путей улучшения социально-психологического микроклимата в коллективе.

This paper improves the model of improving of socio-psychological climate in the team. This model aims at activation of multi-vector development company. The model involves diagnosing the existing socio-psychological microclimate using the system indicators, identifying factors in the formation of unfavorable microclimate (personal and organizational) identification of key issues in this area, analyzing of alternatives and selection of the best ways to improve the socio-psychological climate in the team.

**Ключові слова:** колектив, мікроклімат, модель, полівекторний розвиток, соціально-психологічний клімат

**Ключевые слова:** коллектив, микроклимат, модель, поливекторное развитие, социально-психологический климат

**Keywords:** team, climate, model, multi-vector development, socio-psychological climate

## ВСТУП

Зважаючи на те, що підприємства є соціосистемами, у яких ключову роль відіграють працівники, взаємодія та взаємини, формальні та неформальні стосунки між ними, їхні симпатії та антипатії, екстравертність та інтравертність, то психологічні важелі впливу на персонал формують передумови для активізування полівекторного розвитку підприємств. У цьому контексті набувають пріоритетності соціально-психологічний клімат в колективі, лідерські здібності керівників, вміння менеджерів різного рівня управління переконливо проінформувати підлеглих, здатність персоналу до командної роботи, здатність протидіяти конфліктним ситуаціям та ігнорувати антипатії, створення умов для розвитку обдарованих та талановитих працівників, формування ефективних команд тощо.

Адже наявність негативних взаємин в межах колективу, постійні конфлікти, непорозуміння, суперечки, ворогування між працівниками та підрозділами гальмують та перешкоджають реалізації необхідних організаційних змін за різними видами діяльності. Таким чином, в умовах забезпечення прогресивного розвитку підприємства виникає необхідність у побудові ефективної, націленої на результат та трансформації, успішної команди. Відтак, актуалізується необхідність у розвитку теоретико-прикладних положень з удосконалення різних інструментів покращання соціально-психологічного мікроклімату у колективі.

Значний внесок у формування і розвиток положень, тематикою яких є дослідження соціально-психологічного мікроклімату у колективі, зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Ю. Вінтюка, Р. Гріфіна,

Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренко, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кабанова, Л. Карамушки, М. Коваленка, А. Колота, О. Конкіної, А. Кочнева, В. Криська, О. Кузьміна, С. Макаренко, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, Ю. Палехи, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарпатової, В. Яцури та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «соціально-психологічний клімат», типологія методів забезпечення сприятливості такого клімату, виявлення взаємозв'язку соціально-психологічного клімату із економічними розвитком підприємств, обґрунтування способів мінімізування демотиваційних чинників у колективах тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, не дають змогу повною мірою окреслити з позиції комплексності конкретні шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату у колективі.

### МЕТА РОБОТИ

Метою статті є удосконалення моделі покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано методи групування, систематизування, системний метод та метод структурно-логічного аналізу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Аналізування літературних джерел [1-4] свідчить, що науковці виокремлюють такі різновиди психологічного впливу на індивідуума:

1. Інформаційно-психологічний – це вплив на свідомість та підсвідомість особи через переконання та навіювання шляхом використання певних технологій донесення необхідної інформації.

2. Психогенний – шоковий вплив на індивідуумів внаслідок виникнення нестандартних ситуацій (трагічних подій, небажаних змін, форс-мажорних обставин тощо), що спричиняє їхню нездатність раціонально мислити, зумовлює стани депресії, апатії тощо.

3. Психоаналітичний – передбачає тестове аналізування свідомості та підсвідомості особи (наприклад, за допомогою гіпнозу, комп'ютерних тестів) та вплив на неї з метою проведення психологічної корекції.

4. Нейролінгвістичний – метод психологічного програмування, який дає змогу змінювати ціннісні орієнтації, мотиваційні установки, світоглядні параметри особистості на засадах нав'язування особистості певних лінгвістичних програм.

5. Психотронний – вплив через екстрасенсорні та парапсихологічні здібності.

6. Психотропний – вплив на поведінку внаслідок використання запахів, кольорів, препаратів, певних речовин.

Закономірно, що на рівні організації найбільш поширеним є інформаційно-психологічний вплив, який дає змогу з використанням загальнодоступного інструментарію забезпечити виконання завдань та досягнення цілей працівниками. Цей вплив насамперед ґрунтується на використанні переконання, що охоплює логічне пояснення, обґрунтування, доведення, підтверджене аргументування думок і позицій.

Оскільки підприємство складається з формальних і неформальних груп, то найбільш дієвим психологічним важелем забезпечення їхньої результативної роботи є створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, тобто атмосфери, яка створює умови для розвитку потенціалу працівників, їхньої безперешкодної та ефективної діяльності.

Виконані дослідження дали змогу удосконалити модель покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі з метою активізування полівекторного розвитку підприємства (рис. 1). Вказана модель призначена для використання у кожному підрозділі підприємства та в межах керівної системи, що дасть змогу цілісно охопити усі ключові колективи.

На першому етапі виникає необхідність у системному діагностуванні наявного соціально-психологічного клімату у колективі. Аналізування теорії та практики дають змогу запропонувати здійснювати діагностику у цій сфері за такими індикаторами: згуртованість групи, організованість групи, рівень колективної турботи, атмосфера взаємної довіри, рівень узгодженої взаємодії в межах колективу, активність колективу, креативність групи, стресостійкість колективу, відкритість та референтність групи, плинність кадрів у колективі, а також адаптивність колективу.

Вказані індикатори пропонується оцінювати експертним чином за бальною шкалою від -5 до +5, де: -5 передбачає найбільш негативну характеристику індикатора, +5 найбільш позитивну, 0 – нейтральну. Табло оцінювання індикаторів наведено на рис. 2.



Рис. 1. Модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі в умовах активізування полівекторного розвитку підприємства [сформовано автором]

<b>1. Згуртованість групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>2. Конфліктність у колективі</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>3. Організованість групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>4. Рівень колективної турботи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>5. Атмосфера взаємної довіри</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>6. Рівень узгодженої взаємодії в межах колективу</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>7. Активність колективу</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>8. Креативність групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>9. Цілеспрямованість групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>10. Стресостійкість колективу</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>11. Відкритість групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>12. Референтність групи</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>13. Адаптивність колективу</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
<b>14. Плинність кадрів</b>										
-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5

Рис. 2. Табло оцінювання індикаторів соціально-психологічного клімату у колективі  
[розроблено автором]

Оцінювати колектив повинна команда експертів, яка включає керівника групи, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, які пов'язані із діяльністю групи. Така діагностика повинна здійснюватись перед початком реалізації організаційних трансформацій та на відповідних етапах їх перебігу, що дасть змогу оцінити готовність колективу до впровадження змін, а також динаміку характеристик групи у процесі перебігу організаційних перетворень.

На наступному етапі важливо ідентифікувати чинники, що формують несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Як свідчать виконані дослідження такі чинники можна розподілити на особистісні (пов'язані із характеристика особистостей, що формують колектив) та організаційні (пов'язані із налагодженням внутрішньої та зовнішньої групової взаємодії).

На підставі діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату у колективі та ідентифікування чинників, що його погіршують, визначаються ключові проблеми несприятливості такого мікроклімату, джерела їхнього походження та значимість. Зокрема, пріоритетною проблемою може бути різномірність членів групи, некомпетентність керівника, низький рівень управління групою, неналежне мотивування колективу тощо.

Виявлені проблеми є відправною точкою для пошуку шляхів покращання соціально-психологічного клімату в колективі. При цьому виникає необхідність в аналізованні альтернативних шляхів вирішення проблем несприятливого мікроклімату у колективі залежно від характеру виявлених проблем та чинників. Виконані дослідження дають змогу сформулювати низку шляхів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а саме:

1) Добір колективу за психологічною сумісністю. Йдеться про формування однорідного колективу, члени якого схожі за статусом, віком, цінностями, темпераментом, характером, типом особистості. У таких колективах учасники легко знаходять спільну мову, взаємопорозуміння, оскільки їм притаманні схожі цінності, прагнення, цілі тощо.

2) Звільнення деструктивних та непродуктивних працівників. Якщо у хорошому колективі з'являється хоча б один деструктивний представник, то діяльність колективу гальмується, результативність знижується, а взаємовідносини погіршуються. В таких умовах усунення, звільнення деструктивного та непродуктивного працівника сприятиме оздоровленню атмосфери та спаданню соціальної напруженості у колективі.

3) Планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання. Для

персоналу є надважливими чіткі та прозорі правила їхнього кар'єрного зростання, а також рівні можливості щодо підвищення кваліфікації. Якщо працівник розуміє, що за високий рівень ефективності поставлених завдань відкриває перед ним можливості щодо навчання та посадового переміщення, то це мотивує його до максимального докладання зусиль та досягнення успіхів.

4) Заміна керівника колективу. Якщо керівник неефективно здійснює управління колективом, не є визнаним лідером, не користується повагою та авторитетом у підлеглих, використовує невдалу форму влади та стиль керівництва, не достатньо компетентний у вирішенні проблем діяльності такого колективу, то він зумовлює негативний, дисфункціональний вплив на функціонування групи. Така ситуація потребує звільнення і заміни керівника, що створить подальші перспективи для розвитку колективу під більш вдалим керівництвом.

5) Перегляд системи стимулювання. Закономірно, що ентузіазм, ініціативність, старанність, натхненність, продуктивність працівників значною мірою залежить від змісту, справедливості, об'єктивності матеріального і морального стимулювання. Варто зауважити, що у колективі кожен працівник порівнює себе з іншими за параметрами «рівень затрачених зусиль», «зусилля-винагорода», «справедливість винагороди», «цінність винагороди» тощо. Тому, якщо член колективу помічає неадекватність та несправедливість заохочення, його прагнення працювати істотно зменшується.

6) Оптимізування чисельності групи. За оцінками експертів, найбільш продуктивними колективами, що підлягають безпосередньому підпорядкуванню одному керівнику, є 5-25 осіб. Ця норма керованості дає змогу забезпечити безпосередній контакт керівника з усіма підлеглими, належним чином спланувати, організувати, координувати, мотивувати, контролювати та регулювати їхню роботу. Якщо кількість членів у групі є значно вищою, виникає необхідність у поділі групи або створенні нової ієрархії управління (призначення заступників керівника за підгрупами, поділ групи за функціональними сферами тощо).

7) Покращення умов праці. Закономірно, що працівники не можуть працювати ефективно у холоді, спеці, під впливом шуму, без належного робочого місця тощо. Тому, для забезпечення продуктивної роботи колективу необхідно створити сприятливі умови праці: кліматичні, фізіологічні, ергономічні, безпекові тощо.

8) Цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи. Кожна група потребує чітких, прозорих правил співіснування, які відрізняють її від інших груп. При цьому учасники групи повинні дотримуватись на рівноцінних засадах встановлених орієнтирів, що забезпечує стабільність та упорядкованість діяльності групи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі зумовлює отримання стабільно високої результативності та продуктивності роботи, що вимірюється конкретними економічними

параметрами (виконання планових показників, економія витрат, зростання прибутку, продуктивності праці тощо).

Як свідчать виконані дослідження, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі в умовах реалізації полівекторного розвитку підприємства виконує низку важливих функцій, а саме:

- консолідує, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій;

- активізує, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці;

- стабілізує, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування та взаємодії;

- упорядковує, адже сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо.

Належне реалізування та активізування полівекторного розвитку підприємств безпосередньо залежить від бажання, готовності та прагнення персоналу забезпечувати організаційні зміни за різними напрямками діяльності. Таким чином, сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві та у його підрозділах здатний створити належні умови для необхідних різноформатних трансформацій, забезпечивши очікувані результати.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження удосконалено модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства, передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів (згуртованість, конфліктність, організованість, рівень колективної турботи, атмосфера взаємної довіри, рівень узгодженої взаємодії, активність, креативність, цілеспрямованість, стресостійкість, відкритість, референтність, адаптивність колективу, плинність кадрів), ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату (особистісних та організаційних), визначення ключових проблем у цій сфері, аналізування альтернатив та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі (добір колективу за психологічною сумісністю, звільнення деструктивних та непродуктивних працівників, планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання, заміна керівника колективу, перегляд системи стимулювання, оптимізування чисельності групи, покращення умов праці, цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи).

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати в ідентифікуванні умов ефективності впровадження удосконаленої моделі

покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

**Список використаних джерел**

1. Крысько В.Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, методы, формы, опыт): [учебн. пособие] / В.Г. Крысько. – Минск: Харвест, 1999. – 448 с.

2. Kirsch I. Hypnotic involuntariness and the automaticity of everyday life / I. Kirsch, S.J. Lynn //

Amer. J. Clin. Hypn. – 1997. – V. 40. – № 1. – P. 329-348.

3. Карамушка Л.М. Психологія управління: [навч. посібн.] / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

4. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: [навч. посібн.]. – 2-ге вид. доп. / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.