

УДК 35.08:161:331.101(477)

О. Євмешкіна

## ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

**Досліджено поняття соціально-психологічного клімату, основні чинники, які впливають на формування позитивного соціально-психологічного клімату в системі державної служби України.**

**Ключові слова:** кадрова політика в системі державної служби, соціально-психологічний клімат, колектив.

Ефективна кадрова політика – важливий інструмент у системі державної служби. Важливу роль у досягненні ефективності кадрової політики відіграє соціально-психологічний клімат.

Поведінка окремого державного службовця визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є орган влади. Будь-які цілі людини можуть бути досягнутими лише в процесі її спільної діяльності з іншими людьми.

У контексті управління персоналом та організації праці соціально-психологічний клімат вивчали вітчизняні науковці, а саме: А. Рачинський, Ф. Хміль, О. Жадан. Л. Пашко досліджувала проблеми психологічного вигорання державних службовців. У руслі соціальних наук і культурно-історичного підходу Г. Щекін розглядає різні концепції функціонування та розвитку суспільства, основні соціальні закони і закономірності соціального управління. Деякі аспекти формування соціального клімату в колективі організації висвітлили зарубіжні дослідники та практики управління людськими ресурсами М. Армстронг, Т. Базарова. Незажаючи на різноманіття наукових праць з проблем формування соціально-психологічного клімату, залишається неповною мірою визначеним вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики. З огляду на це, мета публікації – проаналізувати вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики. Досягнути поставленої мети дасть змогу виконання завдань дослідження: визначити поняття соціально-психологічного клімату; охарактеризувати чинники, що впливають на формування соціально-психологічного клімату.

Професійна діяльність державних службовців в органах влади регулюється трьома рівнями взаємодії:

1) соціальна взаємодія – ґрунтується на формалізованих відносинах, зумовлених правовими, економічними і соціальними нормами;

2) соціально-психологічна взаємодія – це відносини між людьми в процесі спільної діяльності;

3) психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, що ґрунтується, здебільшого, на емоційно-чуттєвій сфері [1].

Найбільш повно соціально-психологічна і психологічна взаємодія між працівниками проявляється в робочих (малих) групах (колективах). Робоча група – це спільність людей, об’єднаних єдністю мети та інтересів, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю,

відносинами товарищескості і взаємодопомоги. Відносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфер та міжособових взаємин. Виникнення мікрогруп – об’єктивний процес, зумовлений потребами індивіда в неформальному, міжособистісному спілкуванні, якого не вистачає в формальній структурі [2].

Суть соціальної організації полягає у тому, що у всіх об’єднаних між собою людей передбачається наявність спільних інтересів. Люди об’єднуються в організації з метою досягнення цілей, які вони не могли б досягнути, діючи поодиноці.

У будь-якому органі влади може бути один або декілька неформальних лідерів, які мають не менший вплив, ніж керівник, використовуючи при цьому свої особисті якості, і роблять ставку на людські стосунки. Лідер – це член організації, який не є офіційним керівником, але завдяки своїм особистим якостям, професійним навиками користується авторитетом в організації і впливає на її поведінку та діяльність.

Залежно від зміни діяльності, ситуації, може відбуватися зміна лідерів. Виявлено декілька типів лідерів: діловий лідер; емоційний лідер; ситуативний лідер.

Як керівник повинен ставитися до неформальних груп? Як ними управляти? Алгоритм діяльності рекомендують спеціалісти психології управління М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [3]:

- визнати існування неформальної групи і ні в якому разі не вживати заходів до її ліквідації, не погрожувати її існуванню;

- працювати з нею за такою програмою: нейтралізація не всієї, а тієї, що розходиться з метою організації діяльності; заохочування тих груп, які не заважають, а сприяють досягненню мети організації;

- знати лідерів мікрогруп, регулярно зустрічатися з ними, сам факт цієї зустрічі (а не зміст розмови) робити гласним;

- перед тим, як робити якісь дії, прорахувати їх можливі негативні впливи на неформальні групи, щоб послабити супротив змінам зі сторони неформальних мікрогруп, заохочувати їх до вироблення і реалізації низки рішень;

- швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджаючи розповсюдженню пліток.

Професійна сфера державних службовців охоплює відносини в процесі виконання функціональних обов’язків. Це субординаційні відносини між керівником і підлеглими, відносини, пов’язані з координацією діяльності колективу та відновини, пов’язані з виконанням специфічних функцій державної служби. Ціннісно-світоглядна сфера пов’язана з особистими і груповими цінностями, моральними установками членів групи. У сфері міжособових відносин реалізується потреба особистості у спілкуванні і самоутвердженні в рамках колективу. Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи належать такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками і відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи. Основною чисто психологічною характеристикою групи є наявність так званого “ми – почуття” на відміну від інших соціальних утворень “вони”.

Важливим показником психологічного стану органу влади є соціально-психологічний клімат. Саме він виступає зовнішнім виявником різних групових феноменів. Соціально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії.

*Соціально-психологічний клімат* – це стан групового настрою, якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації [4].

Соціально-психологічний клімат – один із аспектів життєдіяльності і взаємовідносин людей. Він різний у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив відчувається, насамперед, на психологічному самопочутті людей. Соціально-психологічний клімат виявляється, здебільшого, в таких групових ефектах:

– *згуртованість* як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації в умовах вільного вибору видів цих дій із декількох можливих варіантів;

– *взаємна сумісність* як можливість безконфліктного спілкування і узгодженості дій членів організації в умовах їх спільної діяльності;

– *стан рівня ідентифікації* – свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

– висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;

– доброзичлива та ділова критика;

– вільне висловлення власної думки членами організації при обговоренні всіх питань життя організації;

– задоволеність належністю до організації;

– високий ступінь взаємодопомоги;

– достатня інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності органу влади визначається такими чинниками:

– він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;

– забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;

– визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також тип її спрямованості та ефективність.

До *управління соціально-психологічним кліматом* належить виконання таких дій:

– управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, установок, традицій, групової думки і настрою);

– оптимальний підбір, розстановка, навчання і періодична атестація керівних кадрів;

– комплектування первинних колективів із урахуванням фактора психологічної сумісності;

– опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;

– передбачення і розв'язання міжособистісних конфліктів [5].

Соціально-психологічний клімат в органі влади – це складна рівновага багатьох компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, які складно фіксуються звичайними дослідницькими прийомами.

Працівники, об'єднані в групу, як правило, впливають один на одного. Ці впливи мають глибинні психологічні механізми. Ці механізми використовуються для впливу однієї людини на іншу, на групу людей. Вони мають певні властивості.

*1. Психологічне зараження* – це ефект багаторазового підсилення емоційного стану людей, які спілкуються між собою. Взаємовплив на рівні “зараження” відбувається

на підсвідомому рівні і має сильний ефект. Особливо сильно це виявляється при великому скупленні людей. Ефект “зараження” особливо небезпечний в екстремальних ситуаціях, оскільки при таких умовах може виникати паніка і люди стають некерованими. Психологічний ефект має заразний сміх або позіхання. Зараження може відбуватися на основі невеликих груп.

2. *Навіювання і копіювання* – це якості, які існують поряд. *Навіювання* може бути груповим або індивідуальним і відбуватися на свідомому і підсвідомому рівні. У кожної людини є здібності до сприймання представлених йому в спілкуванні почуттів, ідей, дій, які стають немов би його власними. *Копіювання* – це складна динамічна якість, яка проявляється або як сліпе копіювання людиною чужої поведінки, жестів, інтонації, або як свідоме, мотивоване копіювання.

На використанні співвідношення слів навіювання і копіювання побудований психотерапевтичний вплив людей один на одного, а також групова поведінка, формування суспільної думки.

3. *Змагання* – якість людей порівнювати себе з іншими, їх бажання “бути не гіршим від інших”. Змагання вимагає напруги фізичних, розумових, емоційних сил. Змагання можна вважати позитивною якістю в групі, якщо воно є стимулом для розвитку членів групи, і негативною, якщо воно перетворюється на суперництво.

Суперництво в групі може призвести до проявів злоби, заздрості у людей і, як наслідок, до намагань морального відчуження суперників, нанесення їм збитків.

4. *Переконання* – це рівень взаємодії людей, що базується на аргументованому, свідомому, словесному доказі своїх ідей, вчинків, думок. Воно є дійсним лише тоді, коли ґрунтується не тільки на слові, а й на ділі, емоціях, ефектах зараження, навіюванні і копіюванні. Керівники, які при спілкуванні з людьми вміло використовують повний набір психологічних механізмів, досягають успіхів у своїй діяльності.

5. *Конформізм* – це свідоме або несвідоме підкорення особистості впливу групи, до якої вона належить [6].

Важливу роль відіграє *взаєморозуміння*. Рівень взаєморозуміння індивідуальності іншої людини може бути різним залежно від глибини проникнення в її сутність. Для керівника колективу найважливіше глибоке розуміння підлеглих, що, своєю чергою, підвищує відповідальність і творчу віддачу.

На формування міжособистісних стосунків у колективі може впливати несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу, що розглядається як вид несумісності. Наприклад, відсутність синхронізації темпу і ритму активної психічної діяльності співробітників обумовлює різну швидкість виконання завдань. Важко уявити ефективність творчої спілки партнерів, один із яких – “сова”, а інший – “жайворонок”.

Соціально-психологічні дослідження показали, що хорошу психічну сумісність мають люди з мотиваційною установкою (за А. Маслоу) на самоствердження, яка означає виражену потребу у спілкуванні, а також “діади” – пари осіб із сильною і слабкою нервовою системою, які діють разом [7].

### **Висновки**

Отже, соціально-психологічний клімат – це стан групового настрою, якісний бік міжособистісних стосунків у групі, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації.

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє ефективній роботі колективу. Працівники, об'єднані в групу, впливають, як правило, один на одного. Ці впливи мають глибокі психологічні механізми. Дані механізми використовуються для впливу однієї людини на іншу, на групу людей.

На формування міжособистісних стосунків у колективі може впливати несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу, що розглядається як вид несумісності.

Соціально-психологічний клімат органу влади є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку, визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також тип її спрямованості та ефективність.

Соціально-психологічний клімат у державній службі – це складна рівновага багатьох компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації, які складно фіксуються звичайними дослідницькими прийомами. Соціально-психологічний клімат можна розглядати як один із важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці державних службовців. Він має безпосередній вплив на ефективність кадрової політики.

Перспективами подальших досліджень з аналізованої тематики можуть стати аналіз та вирішення проблем формування сприятливого соціального клімату в системі державної служби.

### **Література**

1. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи [Текст] : монографія / за заг. ред. М. І. Мельника. — К. : Нара-прінт, 2002. — 160 с.
2. Палеха Ю. І. Ділова етика [Текст] : навч.-метод. посіб. / Ю. І. Палеха. — К. : [б. в.], 2000. — 184 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1999. — 800 с.
4. Кишкель Е. Н. Управленческая психология [Текст] : учеб. для сред. спец. учеб. завед. / Е. Н. Кишкель. — М. : Высш. шк., 2002. — 270 с.
5. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська. — К. : [б. в.], 2003. — 216 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента... — 800 с.
7. Вітенко І. С. Основи психології [Текст] / І. С. Вітенко, Т. І. Вітенко. — Вінниця : Нова Книга, 2008. — 256 с.

**O. Yevmieshkina**

### **INFLUENCE OF SOCIAL-PSYCHOLOGY CLIMATE ON THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL POLICY IN CIVIL SERVICE SYSTEM OF UKRAINE**

**The notion of social-psychology climate and conditions that influence on formation of positive social-psychology climate in public service system of Ukraine are researched.**

**Key words: personnel policy in public service system, social-psychology climate, collective.**